



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA



**DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. TESIS DOCTORAL**



***ÉTICA Y EFICIENCIA EN
EMPRESAS DE
INSERCIÓN LABORAL***


TESIS DOCTORAL presentada por el Ingeniero de
Organización Industrial D. Norberto Emilio Nieto Sampedro
para optar al Grado de Doctor

DIRECTORA: Dra. D^a Dolores Tous Zamora,
Catedrática de E.U. del Dpto. de Economía y Admón. de
Empresas, Área de Organización de la UMA



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

AUTOR: Norberto Emilio Nieto Sampedro

 <http://orcid.org/0000-0003-4572-9850>

EDITA: Publicaciones y Divulgación Científica. Universidad de Málaga



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode>

Cualquier parte de esta obra se puede reproducir sin autorización
pero con el reconocimiento y atribución de los autores.

No se puede hacer uso comercial de la obra y no se puede alterar, transformar o hacer
obras derivadas.

Esta Tesis Doctoral está depositada en el Repositorio Institucional de la Universidad de
Málaga (RIUMA): riuma.uma.es



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA



ÉTICA Y EFICIENCIA EN EMPRESAS DE INSERCIÓN LABORAL

Doctorando: Norberto Emilio Nieto Sampedro

MÁLAGA 2017





UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

Departamento de Economía y
Administración de Empresas



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

DOLORES TOUS ZAMORA, Catedrática de Escuela Universitaria del Departamento de Economía y Administración de Empresas de la Universidad de Málaga

INFORMA:

Que D. Norberto Emilio Nieto Sampedro ha realizado en el Departamento de Economía y Administración de Empresas de la Universidad de Málaga, bajo mi dirección, el trabajo de investigación correspondiente a su Tesis Doctoral titulada: "Ética y eficiencia en empresas de inserción laboral".

Revisado el presente trabajo estimo que puede ser presentado al tribunal que ha de juzgarlo.

Y para que conste a efectos de lo establecido en el artículo 8 del Real Decreto 778/98, regulador de los estudios de Tercer Ciclo – Doctorado, AUTORIZO la presentación de esta tesis en la Universidad de Málaga.

Málaga, enero 2017

Fdo.: Dolores Tous Zamora

Campus El Ejido, s/n. 29071 – MÁLAGA. Tlf. y Fax 952 13 12 93



“Todo arte y toda investigación e, igualmente, toda acción y libre elección parecen tender a algún bien; por esto se ha manifestado, con razón, que el bien es aquello hacia lo que todas las cosas tienden”
(Aristóteles. *Ética a Nicómaco*, 1094 a)

Dedico el modesto contenido de esta pequeña investigación a todos los que me han proporcionado el estímulo necesario para aprender, aumentar, enriquecer y no perder el sentido ético de mis actos empresariales durante 16 años, y de mis actuaciones sociales durante más de 25 años.

Deseo manifestar mi agradecimiento a quienes con su aliento y sus enseñanzas me han llevado al buen fin de esta Tesis Doctoral:

- A mi esposa M^a Julia Camacho Sánchez, que ha sobrellevado y apoyado mi superación académica en todos estos años.
- A mi Directora de Tesis, Dra. D^a Dolores Tous Zamora, que ha llevado con mano maestra todo el quehacer de esta investigación y llenado mis lagunas científicas, con su sabiduría y alto nivel científico.
- A todos los miembros de la Universidad de Málaga, en especial a los miembros del Dpt^o de Economía y Admon. de Empresas que me han alentado en los momentos de duda y desconcierto que han surgido en estos años, en particular a la Dra. D^a Francisca Parra y a su actual Director Dr. D. Juan Carlos Rubio.

- A Caritas Diocesana de Málaga y a Caritas Española por los hitos que han marcado el camino recorrido.

- A las Empresas de Inserción Laboral que han colaborado en la investigación.

- Y muy especialmente a mis padres que, desde niño, me inculcaron y estimularon el crecimiento intelectual.



ÍNDICE GENERAL

<u>PREÁMBULO</u>	<u>19</u>
<u>1. MOTIVACIÓN</u>	<u>21</u>
1.1 EMPRESAS DE INSERCIÓN LABORAL (E.I.L.). SU IMPORTANCIA	22
1.2 OBJETIVOS GENERALES	23
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	24
1.4 INVESTIGACIÓN: CARACTERÍSTICAS Y METODOLOGÍA	24
1.4.1 CARACTERÍSTICAS	24
1.4.2 METODOLOGÍA	25
1.5 HIPÓTESIS DE TRABAJO	26
1.5.1 DE LA PARTE TEÓRICA	26
1.5.2 DE LA PARTE EMPÍRICA	27
1.6 ESTRUCTURA CAPITULAR DE LA TESIS DOCTORAL	28
<u>PARTE TEÓRICA</u>	<u>29</u>
<u>CAPÍTULO I</u>	<u>31</u>
<u>2. ÉTICA Y EMPRESA.</u>	<u>33</u>
2.1 NECESIDAD DE LA ÉTICA EMPRESARIAL	35
2.2 <i>STATUS ARTIS</i> DE LA ÉTICA EMPRESARIAL EN EL SIGLO XX	36
2.2.1 NEGACIÓN DE SU EXISTENCIA	36
2.2.2. ÉTICA EMPRESARIAL: POSIBLE MODA PASAJERA	38



2.2.3. ÉTICA Y EMPRESA: A <i>PRIORI</i> TÉRMINOS DICOTÓMICOS	39
2.3 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA ÉTICA EMPRESARIAL	40
2.3.1 FORMACIÓN DE LAS CORRIENTES DE PENSAMIENTO ÉTICO EMPRESARIAL	40
2.3.2. UN EVENTO RELEVANTE: LA DECLARACIÓN DE CAUX	44
2.3.3. ÉTICA EMPRESARIAL: PANORAMA ACADÉMICO, HOY	46
2.4 ENFOQUE FILOSÓFICO DE LA ÉTICA EMPRESARIAL	47
2.4.1. IMPLICACIÓN FILOSÓFICA ESENCIAL	48
2.4.2 PERSPECTIVA RETÓRICA DE DUSKA	51
2.5 ENFOQUE ANTROPOLÓGICO DE LA ÉTICA EMPRESARIAL	54
2.5.1 ENFOQUE ANTROPOLÓGICO DE JAVIER BARRACA	55
CUADRO 1. CUESTIONES PARA UN ENFOQUE ANTROPOLÓGICO EMPRESARIAL	56
2.5.2 INFLUENCIA ANTROPOLÓGICA EN LA MISIÓN DE LA EMPRESA	58
FIGURA 1. SECUENCIA EMPRESARIAL VITAL	60
2.5.3 ANÁLISIS EXISTENCIAL DE VIKTOR FRANKL	60
2.5.4 POSMODERNIDAD Y ÉTICA EMPRESARIAL	63
2.5.5 LA POSIBILIDAD DE LA VIRTUD	65
CAPÍTULO II	67
<u>3. DISTINTOS ENFOQUES SOBRE ÉTICA EMPRESARIAL.</u>	69
3.1 PROPUESTA DE D. ROBIN	69

3.1.1 ALCANCE E IMPLICACIONES DE LA PROPUESTA	69
3.1.2 MISIÓN DE LA ÉTICA EN LA EMPRESA:	72
3.1.3 MISIÓN DE LA EMPRESA DESDE LA ÉTICA EMPRESARIAL	74
3.1.4 PROPUESTA DE UN SIGNIFICADO APLICADO A LA ÉTICA EMPRESARIAL	75
3.1.5 LAS POSICIONES DEL ENFOQUE DE ROBIN	81
3.2 ENFOQUE ÉTICO EMPRESARIAL DE J. MORIARTY	82
3.2.1 SU PROPÓSITO	82
3.2.2. DISTINGUIENDO VARIAS ÉTICAS EMPRESARIALES	83
3.2.3 CAPACIDAD MORAL DE LA EMPRESA	84
3.2.4 SU TAXONOMÍA DE LA ÉTICA EMPRESARIAL	85
3.2.5 FINES Y MEDIOS DEL GOBIERNO CORPORATIVO	87
<u>CAPÍTULO III</u>	<u>93</u>
<u>4. DEFINICIONES Y MARCOS DE APLICACIÓN</u>	<u>95</u>
4.1 MARCO APLICATIVO DE EQUIDAD Y RESPETO	95
CUADRO 2. SINERGIAS ENTRE MISIÓN Y ÉTICA EMPRESARIAL	97
4.2 MARCO APLICATIVO DE J. MORIARTY	98
4.2.1 CONSUMIDORES	98
CUADRO 3.1. CUESTIONES RELEVANTES PARA UNA APLICACIÓN DE LA ÉTICA EMPRESARIAL. PARTE 1	99
CUADRO 3.2. CUESTIONES RELEVANTES PARA UNA APLICACIÓN DE LA ÉTICA EMPRESARIAL. PARTE 2	100

4.3 UNA TEMPRANA Y PIONERA APLICACIÓN ÉTICA	101
4.5 PREGUNTAS FRECUENTES SOBRE ÉTICA EMPRESARIAL Y SUS RESPUESTAS	102
CUADRO 4.1. ALGUNAS PREGUNTAS Y RESPUESTAS QUE PRECISAN LA DEFINICIÓN Y LA APLICACIÓN DE LA ÉTICA EMPRESARIAL.	
PARTE 1	103
CUADRO 4.2. ALGUNAS PREGUNTAS Y RESPUESTAS QUE PRECISAN LA DEFINICIÓN Y LA APLICACIÓN DE LA ÉTICA EMPRESARIAL.	
PARTE 2	104
4.6 MARCO DESDE LA UNIVERSIDAD DE SANTA CLARA	104
4.6.1 FUENTES DE REFERENCIA	105
CUADRO 5. CINCO ENFOQUES SOBRE ÉTICA EMPRESARIAL	105
4.6.2 ENUNCIADO DEMOSTRATIVO DE LA ÉTICA EMPRESARIAL	106
CUADRO 6. PUNTUALIZANDO LA DEFINICIÓN DE ÉTICA EMPRESARIAL. PARTE 1	106
CUADRO 6. PUNTUALIZANDO LA DEFINICIÓN DE ÉTICA EMPRESARIAL. PARTE 2	107
4.6.3 MARCO APLICATIVO PARA LA TOMA DE DECISIONES ÉTICAS	107
CUADRO 7. MÉTODO DE TRABAJO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN ÉTICA EMPRESARIAL	108
4.7 DECLARACIÓN DE A.M.A.	108
CUADRO 8. DECLARACIÓN ÉTICA NORMATIVA	109



FIGURA 2. ESPIRAL DEL PROCESO DE ÉTICA EMPRESARIAL

APLICADA **110**

CUADRO 9. DECLARACIÓN ÉTICA DE A.M.A. PARTE 1 **111**

CUADRO 9. DECLARACIÓN ÉTICA DE A.M.A. PARTE 2 **112**

4.8 EL ENTORNO ECONÓMICO **113**

4.8.1. POSIBILIDAD Y VIABILIDAD DE IMPLEMENTACIÓN **113**

FIGURA 3. CICLO MULTIDIRECCIONAL DE LA EFICIENCIA **117**

5. ÉTICA EMPRESARIAL Y EFICIENCIA **118**

5.1 ÉTICA EMPRESARIAL COMO PARTE DE LA ÉTICA SOCIAL **118**

5.2 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DESDE LA ÉTICA EMPRESARIAL **122**

FIGURA 4. PRONUNCIAMIENTOS DEL “CREDO” SOBRE LA EMPRESA

125

FIGURA 5. LOS CUATRO PRINCIPIOS DEL “CAPITALISMO

CONSCIENTE” **128**

6. LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN LABORAL (E.I.L.) **129**

6.1 ORIGEN **129**

6.2 ALGUNOS RASGOS PROPIOS DE LAS E.I.L. **131**

6.3 ÉTICA EMPRESARIAL EN LAS E.I.L. **133**



6.4 PROPUESTA DE CÓDIGO ÉTICO PARA LAS E.I.L. Y ENTIDADES PROMOTORAS	135
FIGURA 6.1. ELEMENTOS PARA UN CÓDIGO ÉTICO DE LAS ENTIDADES PROMOTORAS Y LAS E.I.L.	136
FIGURA 6.2. ELEMENTOS PARA UN CÓDIGO ÉTICO DE LAS E. PROMOTORAS Y LAS E.I.L.	137
<u>PARTE EMPÍRICA</u>	<u>139</u>
<u>CAPÍTULO IV</u>	<u>141</u>
<u>7. PARTE EMPÍRICA</u>	<u>143</u>
7.1 ENCUESTA UTILIZADA	143
7.2 DESTINATARIOS	143
7.2.1 ÁMBITO	143
7.2.2 MUESTRA Y PROFUNDIZACIÓN	144
7.3 OBJETIVOS DE LA ENCUESTA	144
7.4 EL CUESTIONARIO	145
7.5 ANÁLISIS Y PROCESADO DE DATOS	146
7.6 FICHA TÉCNICA	147
7.7 RESULTADOS	147
7.7.1 ACTITUDES HACIA LA ÉTICA EN EL TRABAJO	147
<u>FIGURA 7. ACEPTABILIDAD DE PRÁCTICAS COMUNES EN EL LUGAR DE TRABAJO</u>	<u>149</u>

<u>FIGURA 8. ACTITUD DE LOS GERENTES ANTE "PEQUEÑOS AMAÑOS"</u>	<u>151</u>
7.7.2 EXPERIENCIA DE ÉTICA EN EL TRABAJO	152
<u>FIGURA 9. PUNTO DE VISTA DE LOS ENCUESTADOS SOBRE LA PRÁCTICA DE LA HONRADEZ</u>	<u>153</u>
<u>FIGURA 10. CONOCIMIENTO DE MALA CONDUCTA</u>	<u>154</u>
<u>FIGURA 12. EMPLEADOS QUE PLANTEAN PREOCUPACIÓN POR MALAS CONDUCTAS</u>	<u>157</u>
<u>FIGURA 13. POR QUÉ NO SON PLANTEADAS LAS PREOCUPACIONES</u>	<u>158</u>
<u>FIGURA 14. PRESIÓN PARA PONER EN APRIETOS LAS NORMAS ÉTICAS</u>	<u>160</u>
7.7.3 APOYANDO LA ÉTICA EN EL TRABAJO	162
<u>FIGURA 16. CONOCIMIENTO POR LOS EMPLEADOS DE LOS ELEMENTOS DE UN PROGRAMA ÉTICO FORMAL</u>	<u>164</u>
<u>FIGURA 17. CONOCIMIENTO POR LOS EMPLEADOS DE INCENTIVOS PARA ESTAR A LA ALTURA DE LAS NORMAS ÉTICAS</u>	<u>165</u>
<u>FIGURA 18. IMPORTANCIA DE LOS TIPOS DE INCENTIVOS</u>	<u>167</u>

<u>FIGURA 19. PERCEPCIÓN DE LA CONDUCTA DE LOS GESTORES</u>	<u>171</u>
--	-------------------

<u>FIGURA 20. PERCEPCIÓN DE LA COMUNICACIÓN DE LAS NORMAS ÉTICAS</u>	<u>173</u>
---	-------------------

<u>FIGURA 21. PERCEPCIÓN DE LA CONDUCTA EMPRESARIAL RESPONSABLE</u>	<u>174</u>
--	-------------------

<u>FIGURA 22. PERCEPCIÓN DE APLICACIÓN DE LAS NORMAS ÉTICAS</u>	<u>176</u>
--	-------------------

<u>8. CONCLUSIONES</u>	<u>177</u>
-------------------------------	-------------------

8.1 PARTE TEÓRICA	177
--------------------------	------------

8.2 PARTE EMPÍRICA	177
---------------------------	------------

8.3 DIFICULTADES Y LIMITACIONES	178
--	------------

8.3.1 IDIOSINCRASIA DE LAS E.I.L.	178
--	------------

8.3.2 EL <i>STATU QUO</i> DE LA ÉTICA EMPRESARIAL	179
--	------------

8.3.3 LA EFICIENCIA DE LA ÉTICA EMPRESARIAL	179
--	------------

8.4 FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	179
--	------------

<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	<u>181</u>
----------------------------	-------------------

<u>ANEXOS</u>	<u>189</u>
----------------------	-------------------

<u>ANEXO 1. HACIA UN SIGNIFICADO APLICADO A LA ÉTICA EMPRESARIAL</u>	<u>191</u>
---	-------------------

<u>ANEXO 2. CAUX ROUND TABLE PRINCIPLES FOR BUSINESS (SPANISH TRANSLATION)</u>	<u>217</u>
<u>ANEXO 3. DECLARACIÓN DE ÉTICA. A.M.A. PUBLISHING.</u>	<u>225</u>
<u>ANEXO 4. JOHNSON&JOHNSON. NUESTRO CREDO 1945</u>	<u>231</u>
<u>ANEXO 5. VIKTOR FRANKL Y NUESTRA MISIÓN COMO EMPRESARIOS</u>	<u>233</u>
<u>ANEXO 6. PERFILES DEL INDIVIDUALISMO: HIPERMODERNIDAD Y ÉTICA EMPRESARIAL</u>	<u>237</u>
<u>ANEXO 7. I.B.E. PREGUNTAS MÁS FRECUENTES SOBRE ÉTICA EMPRESARIAL</u>	<u>251</u>
<u>ANEXO 8. MARCO PARA LA TOMA DE DECISIONES ÉTICAS</u>	<u>259</u>
<u>ANEXO 9. EL CREDO DEL “CAPITALISMO CONSCIENTE”.</u>	<u>267</u>
<u>ANEXO 10. CAPITALISMO CONSCIENTE.</u>	<u>269</u>
<u>ANEXO 11. JUNTA DE ANDALUCÍA. DIRECTORIO DE EMPRESAS DE INSERCIÓN DE ANDALUCÍA</u>	<u>279</u>
<u>ANEXO 12. ENCUESTA</u>	<u>285</u>
<u>ANEXO 13. RESEÑAS BIOGRÁFICAS</u>	<u>291</u>





PREÁMBULO



1. MOTIVACIÓN

El escrito que presento como Tesis, a fin de optar a la obtención del Grado Académico de Doctor en la Universidad de Málaga (UMA) es el resultado, modesto, de la búsqueda de respuestas y posibles caminos de implementación de una Ética Empresarial, que traté de aplicar, como pequeño empresario, durante dieciséis Ejercicios Fiscales, y que, sumados a los anteriores, traté de practicar como profesional durante otros 20 más , (Adjunto a Jefe de Producción, Delegado de Zona, Director Comercial, Especialista y Jefe de Producto, Vendedor).



Aplicación, más intuitiva que científica, más emocional que racional, más improvisada que planificada, pero Ética Empresarial en todo caso, ya que trataba de compatibilizar los deberes con los resultados.

Tras haber completado el Master habilitante para Doctorado - dentro del Programa Gestión de Riesgos Laborales, Calidad y Medio Ambiente -, y plenamente imbuido del afán investigador del mismo, así como, debidamente instruido, abordé la búsqueda de respuestas y contenidos, a lo que constituye, para tantos académicos y empresarios, cuestiones claves y que formulo en forma de interrogante: ¿Es eficiente la Ética Empresarial, coadyuva a la obtención de mejores resultados, en términos de beneficios?, o, ¿acaso no basta con la práctica de una Responsabilidad Social Empresarial (o Corporativa) que plasmada en un Código Ético dirija el *modus operandi* de la empresa?, y otras muchas derivadas de éstas, dada la presencia creciente de la R.S. E. en el mundo empresarial y su promoción por parte de las Confederaciones de Empresarios.

En mi condición de docente universitario, P.S.I., en el Dpto. de Economía y Admón. de Empresas de la UMA, tengo ocasión y necesidad de examinar los Planes de Estudio de las titulaciones afectas al Departamento constatando la escasísima, casi nula, presencia de contenidos relacionados con la Ética Empresarial en las diferentes asignaturas, numerosísimas, relacionadas con la Gestión Empresarial.

Comienza a fijarse en mi mente la posible necesidad de orientar la Tesis Doctoral hacia la Ética Empresarial, tratando de aportar un documento que facilite el acceso a la misma a los, potencialmente, más interesados dentro del área académica involucrada en el entorno empresarial.

Así mismo, como persona de empresa, me intereso en el posible campo de aplicación resultando una colaboración con un tipo de empresas muy peculiares, por mí conocidas en el momento en que apenas estaban en fase seminal, se trata de las Empresas de Inserción Laboral, de las que muestro un breve avance.

1.1 EMPRESAS DE INSERCIÓN LABORAL (E.I.L.). SU IMPORTANCIA

Se trata de una iniciativa de Organizaciones Sociales en virtud de la cual se constituyen para la inclusión de personas con especial dificultad para la inserción en el mercado laboral, recorriendo un itinerario previamente establecido y aprobado por la autoridad laboral.

Partiendo de una Formación Ocupacional previa en los oficios y tareas objeto de la empresa, cumplida esta etapa, se pasa a ejercer la aptitud adquirida en una empresa que se desenvolverá en el mercado como cualquiera que aspira a su implantación y pervivencia.

Los resultados vendrán dados, específicamente, por el número de aquellos empleados participantes que logren su inclusión en el mercado de trabajo, ya que la permanencia en las E.I.L. es temporal.

El fuerte enfoque personalista hace que las E.I.L. hayan de estar dotadas de un marcado tono ético lo que les hace objeto de estudio por mi parte, a fin de evaluar, si además de la competencia en el oficio o tarea, las E.I.L. corresponden con un nivel ético considerable, y qué elementos éticos podrían/deberían incorporar.

Es propio de las E.I.L. la tendencia a la asociación, pues las Entidades Promotoras tratan de crear sinergias empresariales que redunden en la optimización de recursos, tanto propios como ajenos, y así, disponer de una Asociación representativa de sus comunes intereses.

Existen, en Andalucía, dos Asociaciones EIDA, con 8 empresas asociadas y ANDEIS con 16 empresas asociadas, así mismo existe la Federación de Asociaciones Empresariales de Empresas de Inserción (FAEDEI), que agrupa a 188 E.I.L. de toda España, nuestra investigación se ha centrado en Andalucía.



1.2 OBJETIVOS GENERALES

i. Mostrar que la Ética Empresarial es el cimiento sobre el que edificar una empresa, y, su carencia, además de los escándalos públicos conocidos, produce inestabilidad e insatisfacción que pueden conducir al fracaso, aun cuando los pilares estructurales, convencionales excluyendo la Ética Empresarial, sean firmes.

ii. Elaborar un compendio coherente y congruente de principios éticos empresariales que permitan ser incorporados a las empresas para su Estrategia y Operaciones.

iii. Diferenciar, de modo irrevocable, la Ética Empresarial de la Responsabilidad Social Empresarial, frecuente sucedáneo, ésta de aquella, y que produce en el lenguaje coloquial empresarial, ora de autoridades públicas, ora académicas, confusión por pseudo-identificación entre ambas.

iv. Mostrar que la Eficiencia Empresarial proviene de la Ética Empresarial, asunto, a veces, velado, oculto, o no suficientemente percibido tras los números del Balance Final de Ejercicio.

v. Incorporar al Campo de la Ética Empresarial a las E.I.L. ya que sus rasgos característicos propician la introducción de un amplio contenido ético en su

estructura empresarial, además de su enfoque humanista.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

i. Elaborar una propuesta de contenido actualizada que permita mostrar suficientemente la entidad académica de la Ética Empresarial y permita su incorporación, a mi imprescindible e ineludible, a los Planes de Estudio.

ii. Mostrar la Eficiencia Empresarial conseguida a partir de la Ética Empresarial, con caso/s de éxito.

iii. Analizar el nivel ético de las E.I.L. que han accedido a contestar la encuesta facilitada para evaluar dicho nivel, mostrando y glosando los resultados obtenidos, brevemente.

iv. Instar a la profundización investigadora en el campo de la Ética Empresarial, ya que, pese a los loables intentos de autores de prestigio científico, la Ética Empresarial está por hacer y renovar, como, así mismo, está por hacer y renovar la empresa.

1.4 INVESTIGACIÓN: CARACTERÍSTICAS Y METODOLOGÍA

1.4.1 CARACTERÍSTICAS

El presente documento se ha confeccionado desde los supuestos más consistentes de una Investigación Exploratoria; en efecto los distintos aspectos encontrados por este doctorando ante la investigación de los vínculos entre la Ética y la Eficiencia Empresarial y la posible correlación entre ambas, me llevaron a desistir de utilizar una Investigación Causal.

Si bien la implantación de Códigos Éticos es un hecho contrastado en las empresas, no resulta, tras haber examinado algunos de ellos, que su propósito esté más



allá del cumplimiento legal afecto a la actividad empresarial y la adopción de medidas que satisfagan la buena imagen, interna y externa, de Responsabilidad Social Empresarial en adelante R.S.E.), incluso la incorporación del sintagma Desarrollo Sostenible.

Si los propósitos de las empresas son cualitativos, de estima, aprecio, consideración a partir de la R.S.E., ¿cómo era posible establecer alguna correlación entre Ética Empresarial y Eficiencia cuando la variable Ética era en realidad R.S.E. y la Eficiencia los buenos resultados Fin de Ejercicio y las menciones y galardones obtenidos en reconocimiento de su labor?

En la convicción de que la primera tarea consistía en una contribución epistemológica, rediseñé los planos iniciales de la investigación y me adentré en la nueva ruta, cambiando el procedimiento, que expreso en siguiente apartado, esperando suscitar el interés preciso en las organizaciones afectas a la Ética Empresarial, como son Organizaciones Empresariales, Universidades, Empresas de Economía Social y quienes colaboran voluntariamente en cualesquiera de las organizaciones sociales involucradas en actividades de promoción e inclusión laboral.

1.4.2 METODOLOGÍA

He seguido un método hipotético-deductivo en el sentido más convencional de los términos, obligado a pasar de lo general a lo particular, es decir de las formulaciones teóricas más consistentes a la aplicación en las Empresas de Inserción Laboral. Para ello he seguido un itinerario que describo en los siguientes puntos:

i. La investigación analítica de los trabajos académicos más recientes y más relevantes tratando de seleccionar aquellos que se ocupen de la estructura de la Ética Empresarial, más que de asuntos concretos, como situaciones morales o “casos”.

ii. Investigar, si lo hubiere, un nexo de contenidos éticos empresariales que permita elaborar un *corpus doctrinae* de aplicación empresarial, con rigor académico y aplicabilidad.

iii. Integrar de modo congruente las distintas disciplinas académicas que convergen en la elaboración de una Ética Empresarial, que no se alimenta solo de Ética, ya que esta disciplina aplicada a la empresa debe contemplar otras como Filosofía – en particular la Escuela Posmoderna – Antropología y la Psicología Existencial.

iv. Aplicación empírica, mediante encuesta debidamente contrastada y testada, a un grupo de E.I.L. de Andalucía, que han solicitado permanecer en el anonimato, dado el origen de sus empleados, calificados como “personas en estado de exclusión social”.

1.5 HIPÓTESIS DE TRABAJO

Los siguientes enunciados describen, en síntesis, las hipótesis que me propongo investigar y verificar su cumplimiento:

1.5.1 DE LA PARTE TEÓRICA

- Hipótesis I. La Ética Empresarial existe y tiene suficiente entidad, académica y empresarial, como para ser formulada en unos principios básicos e irrenunciables.
- Hipótesis II. La Ética Empresarial es formulable en términos de Organización de Empresa y es aplicable como fundamento estructural.
- Hipótesis III. Existe un nexo entre los pensadores actuales que permite articular un *corpus doctrinae* de amplio consenso aplicable a la empresa.

- Hipótesis IV. La Ética Empresarial no es Responsabilidad Social Empresarial, ésta es parte de aquella, ya que la sociedad es un componente más de los Grupos de Interés

- Hipótesis V. La Eficiencia Empresarial no solo es verificable numéricamente mediante *ratios* sino que se nutre de Ética Empresarial.

1.5.2 DE LA PARTE EMPÍRICA

- Hipótesis VI. Positivas actitudes y percepciones de la Ética por los empleados de las E.I.L. en el lugar de trabajo.

- Hipótesis VII: Verificar si una cultura ética y la existencia de programas éticos formales influyen, y cómo, en las normas de conducta ética en el lugar de trabajo.

- Normas de conducta ética por escrito.
- Comunicación de malas conductas.
- Formación, asesoramiento, consejos para una conducta ética.

- Hipótesis VIII. Conducta empresarial responsable: percepción por los empleados.

- Hipótesis IX. Las actitudes de los gerentes (mandos intermedios) hacia la Ética son significativamente diferentes de aquellos que dirigen.

- Hipótesis X. Los empleados se sienten apoyados e incentivados para estar a la altura de las normas éticas.

1.6 ESTRUCTURA CAPITULAR DE LA TESIS DOCTORAL

- El capítulo I recoge el *status artis* de la Ética Empresarial, su evolución histórica y los enfoques filosófico, antropológico y existencial.
- El capítulo II recoge los distintos enfoques desde distintas escuelas éticas.
- El capítulo III recoge las definiciones y marcos de aplicación de las escuelas antes citadas, además introduce en la Eficiencia Empresarial, mostrando un caso de éxito.
- El capítulo IV recoge la Parte Empírica, que incluye las Conclusiones, Limitaciones, Dificultades y Futuras Líneas de Investigación
- Bibliografía y Anexos



PARTE TEÓRICA



CAPÍTULO I



2. ÉTICA Y EMPRESA.

Dijo S.M. el Rey de España Felipe VI:

"Una actitud ética generará la mayor confianza de clientes y consumidores, así como respeto en los competidores y admiración en la sociedad. Y el resultado de esta ecuación es una empresa más competitiva".¹

Anteriormente había señalado en relación a la formación permanente del empresariado – una de las funciones del Instituto S. Telmo – que “no se debe ser sólo de carácter técnico, sino que ha de enfocarse también a las actitudes”.

No son palabras provenientes de autoridad científica, al menos no consta que lo sea S.M. el Rey, pero al pronunciarse en una institución cuya misión es “el perfeccionamiento y formación de hombres y mujeres de empresa, mediante el desarrollo de las capacidades directivas de los participantes en sus programas.

El Instituto se concibe con la idea de llegar a cubrir todos los segmentos de la formación en el campo empresarial”, sí, son oportunas tanto en su momento como en este escrito puesto que, se trata en este capítulo de profundizar en las consecuencias eficientes de una Ética Empresarial aplicada, de tal manera que puedan denotarse eficiencias intangibles, que repercuten directamente en las tangibles, se trata de ir más allá de ratios y análisis coste/beneficio

La conjunción de los términos Ética y Empresa para llegar a la expresión Ética Empresarial, en la que ambos términos se encuentran maridados, nombran a una disciplina científica, clave en la actual Administración y Organización de Empresas, ha conocido un laborioso recorrido y algunas décadas de tiempo para ser el edificio teórico científico en el que albergar principios y personas constitutivos, ambos, de la empresa del siglo XXI.

¹ VI Asamblea de la Agrupación de Miembros del Instituto Internacional San Telmo (Sevilla), <http://www.elmundo.es/andalucia/sevilla/2016/11/11/5825fc0de5fdea6f2d8b4684.html>

El presente escrito tratará de mostrar que sí, rotundamente, existe la Ética Empresarial, que se proyecta en las empresas más allá de las publicaciones y los estudios académicos, y que está al servicio de la empresa, a) como referencia en la configuración de la misión, visión y valores de la misma, b) como herramienta de Gestión Estratégica que responda a las aspiraciones de los Grupos de Interés, c) como respuesta a la incertidumbre y riesgo empresariales dotando a la empresa de contenidos distintos a los técnicos, y d) siendo factible su fructífera implementación, la Ética Empresarial es eficiente, ora para empresas existentes, reforzando sus cimientos estructurales, ora para aquellas de nueva creación, formando parte omnipresente de sus tempranos contenidos.



Contrasta en principio la vinculación entre Ética y Eficiencia Empresarial, en efecto, la eficiencia parece tener más relación con determinados aspectos organizativos, una buena programación, una actualización de los sistemas más conocidos. En definitiva, confiarlo todo a soluciones técnicas tales como:

- Los Sistemas de Producción, o, quizás, a
- Procesos de Reingeniería en los que efectivamente se redimensione la cadena de valor, o bien
- Hacer una buena Planificación Estratégica, bien desarrollada y con una implementación y control, o puede que
- Redimensionando, estructurando lo productivo, o, tal vez
- Adoptando herramientas TIC, o
- Aseguramiento de la Calidad, certificándose en las ISO..., o
- ...

Esto nos debería llevar a unos datos de verificación, exitosos o no, mediante indicadores que faciliten analizar si realmente la empresa está, en un buen nivel de Eficiencia, y, así, constatar por dónde actuar, en consecuencia.

La supervivencia de la empresa, es imposible si no busca la Eficiencia aplicando Procesos de Mejora Continua, de tal modo que la eficiencia no puede ser

opcional, sino de obligada inclusión en toda Dirección Estratégica; en definitiva, implementar un buen diseño que permita ir corroborando que esas decisiones tomadas, debidamente comparadas y analizadas, realimentadas con esos indicadores de verificación, están proporcionando una Eficiencia lo suficientemente buena siempre mejorable pero satisfactoria: la Ética jugará un papel trascendental.



2.1 NECESIDAD DE LA ÉTICA EMPRESARIAL

La apelación a la Ética Empresarial es ya un hecho admitido e indiscutible tanto a nivel social como empresarial, confirmando lo que académicos y especialistas venían expresando, en sus escritos promovían su necesidad y la justificaban así:

“...la necesidad de la Ética, deducida del efecto que produce en quien decide, en el otro y en la sociedad en general, puede expresarse diciendo que la Ética en Economía no constituye una imposición externa, como temían los economistas en el pasado (y algunos siguen temiendo hoy), sino una condición de equilibrio o estabilidad del sistema socio-económico.” (Termes Carreró, 1993)

R. Termes, empresario, académico y tratadista, fundamenta su necesidad en la contribución al equilibrio socioeconómico, en sus palabras se anticipa el desequilibrio global de 2008, entre cuyas causas se encuentra la cascada de comportamientos empresariales inmorales carentes del menor atisbo ético, las consecuencias aún se sufren.

Pero las empresas son constituidas por personas, individuos con un cometido y desempeño bien diferenciado, seres humanos con aspiraciones, inquietudes, anhelos, ilusiones, en definitiva, todo aquello que, estructurado y ordenado, constituye el proyecto, consciente o inconsciente, de cada varón y cada mujer, así lo expresa Termes: “Esto quiere decir, en el plano individual, que el proyecto de vida de una persona y su actuación diaria no pueden regirse, sin más, por los criterios de la economía: la ausencia de reglas éticas llevará a conductas que pueden acabar

contradiendo el propio desarrollo y cumplimiento del fin del hombre.” (Termes Carreró, 1993)

Por tanto, mal puede obtenerse estabilidad socioeconómica con personas que viven en la empresa acciones, cotidianas y permanentes, que lesionan su dignidad, cercenan sus aspiraciones y producen malestar y decepción, la Ética Empresarial salvaguarda los valores que hacen posible el desempeño “meta-económico”, como lo denomina Termes.

La carencia de bien común, ora en el ámbito empresarial, ora en el ámbito social, aun contando con buenos resultados, aun obrando la empresa con acciones altruistas, benéficas, filantrópicas, siempre positivas y dignas de mención, no basta con la Responsabilidad Social Empresarial porque la Ética Empresarial bonifica el vínculo entre empresa y empleado, pues la empresa, si es ética, estará al servicio del fin último del hombre: su plena realización.

2.2 STATUS ARTIS DE LA ÉTICA EMPRESARIAL EN EL SIGLO XX

Acudiendo al origen y desarrollo - transcurrido no por trayectos llanos y despejados sino por vericuetos intrincados – puede adquirirse la perspectiva y el enfoque que permitan conocer, identificar y admirar la disciplina científica Ética Empresarial.

2.2.1 NEGACIÓN DE SU EXISTENCIA

Seguían vigentes, al respecto, los pronunciamientos de importantes tratadistas de la gestión de empresa tales como el Premio Nobel de Economía (1976) Milton Friedman:

“...las únicas entidades que pueden tener responsabilidades son los individuos ... Una empresa no puede tener responsabilidades. Por lo tanto, la pregunta es: ¿Acaso



los ejecutivos, siempre y cuando cumplan con las leyes, tienen otras responsabilidades por las actividades empresariales además de maximizar la ganancia para sus accionistas? Y mi respuesta es que, no, ellos no la tienen.” (Friedman, 1970)

Peter Drucker indicó:

“No existe una Ética propia de los negocios ni hace falta tal cosa, en el sentido que la Ética de las personas es apropiada para cubrir las situaciones que se presentan a las empresas”, señalando la dificultad de definir la Ética Empresarial enfatizando que: “La Ética Empresarial se ha convertido rápidamente “en” el asunto, reemplazando a la responsabilidad social de ayer...Hay incontables seminarios sobre ella, pronunciamientos, artículos, conferencias y libros, sin mencionar los intentos formales de legalizar la “Ética Empresarial”. Pero, de modo preciso, ¿qué es la “¿Ética Empresarial”, y qué podría, o debería ser? ¿Es solo otra moda y únicamente la última ronda, en un sangriento veterano deporte americano de cebar la empresa? ¿Es algo más que el viejo método del predicador que llama al pecador al arrepentimiento? ¿Y si, de hecho, hay algo que pueda llamarse “Ética Empresarial” y se pueda tomar, ¿qué podría ser? Para los moralistas de tradición occidental la “Ética Empresarial” no tendría sentido. De hecho, el mismo término sería para ellos objetable e impregnado de laxitud moral” (Drucker, 1981, pág. 18)²

Ya era, Drucker, considerado “padre de la Dirección de Empresa” moderna y sus obras seguidas en empresas y universidades, cuando aborda con mordacidad las alegorías de la Ética empresarial en sus varias comparaciones, todo para acabar con la interrogación: “si es o podría ser, ¿qué debería ser?”, parece que la coyunda Ética-empresa no encaja, que no viene a cuento, poco más o menos que un sermón conminatorio de buena conducta.

Abunda Drucker, señalando que:

“La Ética no es, después de todo, un descubrimiento reciente. A través de los

² Traducción propia

siglos los filósofos en su forcejeo con el comportamiento humano han desarrollado diferentes enfoques de la ética, cada uno destacando conclusiones diferentes, de hecho, a reglas de comportamiento conflictivas. ¿Dónde encaja “la Ética Empresarial” ?, o, ¿no encaja en absolutamente parte alguna? La confusión es tan grande -y el nivel de ruido aún mayor- que quizá un intento podría ser el poner orden sobre qué podría/no podría ser, la ética empresarial a la luz de enfoques que los filósofos han tomado a través de los tiempos (aunque mi única cualificación para hacer este intento es que yo una vez, muchos años antes de que nadie pensara en “Ética Empresarial” enseñé Filosofía y Religión, y luego trabajé arduamente sobre las enredadas cuestiones de la “Ética Política”).” (Drucker, 1981, pág. 19)³.



Puede denotarse que incluso un académico del nivel de Drucker no termina de aceptar que pueda hablarse con propiedad de Ética Empresarial, tal como expresa su contrariedad - “qué es o qué debería ser, ¿es solo otra moda?”- entiendo que debido a su concepto de empresa; para Drucker el edificio empresarial no admite cimientos éticos, sino que debe construirse con materiales de buena “gestión por objetivos” e ingredientes semejantes.

2.2.2. ÉTICA EMPRESARIAL: POSIBLE MODA PASAJERA

En el libro publicado, como autora principal, por la experta Linda K. Treviñoⁱ – cuyo título es *Managing Business Ethics* - se describe cuál era el *statu quo* de la Ética Empresarial en los '90, pese a los intentos –no sólo - académicos por hacer de la misma una disciplina consistente:

“Allá en 1993, cuando nos sentamos a escribir la primera edición de este libro, la gente se preguntaba si la Ética Empresarial era sólo una moda pasajera. En ese momento, las empresas justo comenzaban a introducir la Ética en las orientaciones y en los programas de formación en gestión. En el área académica, la Ética Empresarial justo estaba empezando a ganar tirón como tema de estudio con seriedad académica,

³ Traducción propia

y algunas Escuelas de Negocios iban tan lejos como para exigir un Curso de Ética Empresarial para graduarse. En aquel entonces todavía existía la sensación entre muchos expertos de que la Ética Empresarial - como la gestión del tiempo, los círculos de calidad y otros términos de gestión empresarial del momento - pronto se convertirían en notas a pie de página en textos que describirían las modas empresariales del siglo veinte.” (Treviño & Nelson, 2011, pág. 2)⁴



Como puede constatarse de la mera lectura, la impresión de que la Ética Empresarial, pese a algún intento excepcional, era “moda pasajera”, algo aparente, pero sin apenas fondo estaba presente en la opinión pública, incluso la adscrita a la Economía de Empresa, desde luego en las empresas mismas.

2.2.3. ÉTICA Y EMPRESA: A *PRIORI* TÉRMINOS DICOTÓMICOS

En España la Profesora Adela Cortinaⁱⁱ señala:

“Ética y Empresa parecen habitualmente términos contrapuestos, como si llevar adelante una empresa implicara arrumbar necesariamente toda suerte de valores morales, o, como si, desde la perspectiva contraria, vivir moralmente nos exigiera evitar cualquier contacto con el mundo del negocio. ¿Es correcto este prejuicio tan extendido? ¿No descansa, en un modo inadecuado de entender tanto la Ética como la empresa? (Cortina Orts, 1994, pág. 4).

Constatamos la perplejidad, por parte de reputados autores, ante la aparente y precisa necesidad de contar con una definición de la Ética Empresarial. los obstáculos parecen insalvables, hay dicotomía no conjunción, así:

“El último de los obstáculos que citaremos, entre los que ha encontrado la Ética Empresarial para nacer y desarrollarse ha consistido en el modo que el hombre de la calle tiene de entender lo que significa Ética y que se encuentra un tanto alejado de lo que aquí venimos aclarando.

⁴ Traducción propia.

En el uso común se entiende la Ética como un conjunto de mandatos que deben ser cumplidos sin atender ni a las circunstancias en las que el sujeto debe actuar, ni a las consecuencias que previsiblemente se seguirán de la actuación. Quien obra en contra de estos mandatos- se piensa – actúa de forma inmoral.

Y como el empresario se encuentra en muchas ocasiones entre el deber de cumplir esos mandatos morales y el deseo de obtener beneficio; podrá obrar moralmente en su vida familiar, pero no en la empresa.

Con lo cual no es posible ser empresario y obrar moralmente bien, pero tampoco tiene sentido hablar de una Ética de la Empresa.” (Cortina Orts, 1994, págs. 76-77)

2.3 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA ÉTICA EMPRESARIAL

En el devenir de la Ética Empresarial es imprescindible para adentrarse en sus contenidos contar con una visión panorámica histórica, acudiendo a la aportación de autores relevantes y con una visión integradora y multidisciplinar para que se equilibre el peso de la Ética y el peso de Empresa.

2.3.1 FORMACIÓN DE LAS CORRIENTES DE PENSAMIENTO ÉTICO EMPRESARIAL

Mirando en otra dirección encontramos unos interesantes análisis en el artículo *Historia de la Ética Empresarial*, el autor Richard T. De George ilustra nuestra búsqueda, pues distingue, respecto de la Ética Empresarial, la confluencia de tres corrientes, cada una acentuando un aspecto, pero, sin romper el vínculo con las otras dos, afirmando:

“La Historia de la Ética Empresarial depende de lo que entendamos por “Ética Empresarial”, siendo el término empleado con distintos sentidos y variando en parte según el país. El término que actualmente se utiliza tiene su origen en EEUU y su uso se extendió en los años setenta. La historia de la Ética Empresarial en Estados Unidos puede considerarse como la intersección entre tres corrientes entrelazadas. Cada una



de estas puede dividirse a su vez en al menos dos ramas correspondientes.” (De George, 2011, págs. 361-362)ⁱⁱⁱ

En efecto, los sucesos que convulsionaron la sociedad norteamericana en los ´60, no solo político-sociales sino empresariales llevaron a una demanda de probidad moral que estaba por todas partes: calles, aulas, foros académicos, medios audiovisuales, prensa escrita, publicaciones, etc. Se trataba de una exigencia generalizada de moralizar la vida pública en todos sus ámbitos, el empresarial, sin duda alguna en lugar preferente. Sin embargo, no está todavía emparejada la Ética y la empresa, el bitérmino no alumbrará hasta los ´70, pero ya se dan las condiciones previas para su alumbramiento: elevación del nivel moral por doquier. Continúa De George explicitando:

“La primera corriente, a la que llamaré corriente de la **Ética en los negocios** se refiere a la larga tradición de aplicar a los negocios las normas de la Ética, del mismo modo que se han aplicado a otros aspectos de la vida social y personal. Esta corriente puede dividirse además en la rama secular y la religiosa.” (De George, 2011).

Destaco – en negrita - la frase, ya que el ámbito ético de aplicación se enfoca en la consecución de resultados limpiamente, sin trucos, sin juego sucio: estaba en juego la ley civil y/o la ley eterna, de ahí la subdivisión entre rama civil y rama religiosa

Bien, es la primera componente de la tríada. En una época marcada por la reivindicación de los derechos civiles la empresa es exigida, no sólo, desde el cumplimiento de la ley, sino desde el nivel moral espiritual, más allá del meramente jurídico; predomina una moralidad de los negocios, unas exigencias de respeto a la Naturaleza y una explotación ecológica de la misma empiezan a fraguarse. Se trata de que se apliquen a la empresa los mismos principios morales aplicados a las personas en lo referente a su conducta.

Señala, a continuación:



” La segunda corriente se corresponde con el desarrollo de una disciplina académica que ha recibido el nombre de Ética Empresarial. Esta se divide asimismo en dos ramas principales, siendo una la rama de la Ética Empresarial filosófica, normativa y crítica, y la otra la rama científica y social, principalmente descriptiva y empírica.”

Esta corriente, ya, se beneficia de una metodología científica pues la comunidad académica ha prohiado y maridado a las dos criaturas; a partir de ese momento el constructo funciona como tal y produce abundante literatura científica, que es absorbida y destinada a la docencia reglada/no reglada, ora en Facultades de Filosofía, ora en Escuelas de Negocios.

Surgen las primeras posiciones que divergen entre sí, pero puede afirmarse que la Ética Empresarial ha encontrado alojamiento como tal en el pensamiento social, académico y político.

La bifurcación de corrientes, a) filosófica, b) empírica, se produce en función de la procedencia académica de los autores, que influirá en los enfoques y los contenidos.

Falta una tercera corriente en el análisis histórico:

“La tercera corriente se corresponde con la adopción en los negocios de la Ética o, al menos, de lo que esta implica. De nuevo, **se subdivide en la integración de la Ética en los negocios y la práctica empresarial, por un lado, y el compromiso de responsabilidad social de la empresa por otro.** En los años ochenta, la Ética empresarial se introdujo en Europa y Japón, aunque el término no encontró una traducción sencilla y su desarrollo en cada país difería del seguido en Estados Unidos por las diferencias sociopolíticas y económicas. Más adelante se propagó de formas distintas a otras partes del mundo, en cada ocasión con un énfasis e historia locales diferentes.”



Me detengo, brevemente, en la frase destacada en negrita acerca de la subdivisión para remarcar que el propósito de esta Tesis Doctoral está en la consideración de la Ética Empresarial y la aplicación a los Grupos de Interés, de los que forma parte la Sociedad, entiendo que la aclaración procede dada la tendencia a identificar Ética Empresarial como mera R.S.E., en nuestro enfoque ésta es solamente una parte de un todo, pudiendo darse la paradoja de una R.S.E. ejemplar, paradigmática incluso, y una Ética Empresarial deficiente, incluso deficientísima.



La apelación social, mediática, política, gubernamental a la Ética, que señala De George, como consecuencia de situaciones calificadas de negativamente graves provoca la reacción de búsqueda, no solo de mejoras legislativas sino la elaboración de una Ética, también Empresarial.

La selección del escrito citado, es útil para centrar en algunos puntos relevantes del *statu quo* de la Ética Empresarial desde una perspectiva histórica, de la que es conveniente aprender, a fin de no repetir errores y avanzar por el camino recto:

“La Ética Empresarial como disciplina académica es el estudio sistemático de la moralidad en los negocios, las prácticas empresariales, los valores y todo lo que encontramos en la realidad. La rama filosófica de la Ética Empresarial académica pone de relieve los aspectos normativos de la Ética Empresarial y la rama de las Ciencias Sociales pone de relieve sus aspectos descriptivos.

La Responsabilidad Social Corporativa ha pasado a ser algo que las empresas no pueden seguir ignorando sin arriesgarse a dañar su imagen pública. El componente ético de la Responsabilidad Social Corporativa se establece por las Reglas Éticas y no simplemente por las exigencias de grupos con intereses creados.” (De George, 2011)

Deduzco, a partir de lo expresado anteriormente, respecto de la Ética Empresarial, lo siguiente:

- Como disciplina académica consolidada produce contenidos científicos, tan objetivos como sea posible, alejados del voluntarismo del empresario, es

decir, no es un asunto de buenos y malos empresarios, sino de la empresa, no es una cuestión personal, sino organizacional.

- Convergen la rama moral y la social, a fin de producir, confluyendo, unas Éticas empresariales que abarquen toda la empresa, ora normativos (v.g. Código Ético), ora descriptivos (v.g. apoyo a colectivos sociales).
- No puede ignorarse como principio inspirador de la misión, visión y valores de la empresa. Como se mostrará más adelante, cada vez más se compra empresa no solo producto.
- No puede abordarse con un enfoque mimético o consecuencialista⁵.

2.3.2. UN EVENTO RELEVANTE: LA DECLARACIÓN DE CAUX

Fruto de esta expansión se originó la *Caux Round Table*⁶

“...formada por empresarios líderes de Europa, Japón y EEUU, tiene la misión de activar el papel de la empresa y la industria como impulsoras de un movimiento renovador mundial” (Caux Round Table, 1994); por efecto de la sinergia entre los fundadores F. Philips (expresidente de *Philips Electronics*) y O. Giscard d’Estaing, vicepresidente del INSEAD (*Institut Européen d’Administration des Affaires*), posteriormente apoyados por Ryzaburo Kaku (presidente de Canon Inc.) se obtuvo como resultante la *Declaración de Principios para la Empresa*. La Declaración se compone de una Introducción y tres Secciones: Preámbulo, Principios Generales y Normas para los Involucrados, señalando, en la Introducción, su doble fundamento ético: el *kyosei* y la dignidad humana:

⁵ Es un término reciente en la filosofía de origen anglosajón; en síntesis, se supedita “el bien” a las “buenas consecuencias” aunque se empleen medios inmorales, a veces se supedita el perjuicio (incluso con la pérdida de la vida) individual al bien colectivo. (*Nota propia*).

⁶ Caux es una población sita en la actual región francesa de Occitania.

“El concepto japonés de “kyosei” significa vivir y trabajar juntos para el bien común, permitiendo que la cooperación y la prosperidad mutuas coexistan con una competencia justa y saludable. Por “dignidad humana” entendemos, en este contexto, el supremo valor de la persona como fin, y no como medio para la consecución de los objetivos de otros, incluso los de la mayoría.” (Caux Round Table, 1994)

Resulta considerado, dada la importancia del hecho en aquellos días y como justo homenaje citar, al menos el enunciado de los siete Principios Generales, que engrosan la Sección 2ª, dada la pionera confluencia respecto de la Ética Empresarial entre Occidente y Oriente, pasamos a ello:

Principio 1. La responsabilidad de las empresas: más allá de los accionistas, hacia todas las personas involucradas en los negocios.

Principio 2. El impacto social y económico de las empresas: hacia la innovación, la justicia y una comunidad mundial.

Principio 3. La conducta de las empresas: más allá de la letra de la ley, hacia un espíritu de confianza.

Principio 4. Respeto por las reglas.

Principio 5. Apoyo al comercio multilateral.

Principio 6. Respeto por el medio ambiente.

Principio 7. Prevención de operaciones ilícitas.

La Sección 3ª perfila y anticipa las líneas básicas de un Código Ético, que empresas y corporaciones asumirán en años posteriores, siendo, hoy, típico y tópico en las mismas. En efecto, se establecen normas para el desempeño con:

- Clientes.
- Empleados
- Propietarios/Inversores
- Proveedores
- Competidores
- Comunidad



Es decir, los *stakeholders*⁷, se trata de un asunto crucial, puesto que amplía el horizonte de la Ética Empresarial a todas las partes interesadas, no basta que la Ética *se dé en la empresa*, es que la empresa, como organización ha de ser ética, tomando, *prima facie*, como primeros destinatarios a los Grupos de Interés.

Era lugar común, en la década de los '90 del pasado siglo, que una empresa tiene como primera obligación la creación de valor para el accionista (*shareholder*); sin embargo, se avanza en el sentido antes señalado hacia los *stakeholders*.

2.3.3. ÉTICA EMPRESARIAL: PANORAMA ACADÉMICO, HOY

La *Stanford Encyclopedia of Philosophy*, recoge un ensayo sobre Ética Empresarial, cuyo autor describe, en el último epígrafe, el estado de la producción científica – estudios al servicio de la mejor comprensión de la empresa/empresario – sobre la disciplina, señalando cómo los filósofos morales y políticos se interesaron – sobre todo en los '70 y '80, como vimos antes – por los temas que se generaban contemplando la empresa con ojos de Ética.

Sin embargo, en el momento actual – el escrito tiene fecha 17-XI-2016 – no hay continuidad, ya que “los pensadores se retiran del campo”, abundando en ello, señala lo siguiente:

“Apenas hay programas de Doctorado que faculten en la especialidad de Ética Empresarial y, como resultado, se producen pocos nuevos Doctores en esta área... Muchos empresarios se preocupan por la Ética Empresarial... Como los filósofos se han retirado del campo, las Escuelas de Negocios se han vuelto a los Académicos de Gestión para llenar el vacío.

Dada su formación en Ciencias Sociales, los Académicos de Gestión tratan la Ética, en gran medida, como una iniciativa descriptiva, v.g., como el estudio de las

⁷ Véase Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman Publishing.

causas y efectos de una conducta supuestamente ética o prosocial. Esta es una iniciativa importante, sin duda, pero no sustituye a la reflexión normativa sobre *qué es* ético en los negocios.” (Moriarty, 2016)

Ética Empresarial Normativa/ Descriptiva, parece que la segunda cara de la moneda hace más fortuna, sin embargo, la reducción operacional o descriptiva de la misma, sin unos principios de referencia deja a la disciplina “coja de una pata”, dicho coloquialmente.

Moriarty hace una llamada a la recuperación de un mayor número de personas involucradas en la Ética Normativa.

2.4 ENFOQUE FILOSÓFICO DE LA ÉTICA EMPRESARIAL

Arduo, sin duda alguna, el trabajo investigador de los eticistas, tal como se ha recogido, sumariamente, en los epígrafes anteriores tratando de enmarcar los fundamentos de la Ética Empresarial, bien entendida en sus principios y aplicaciones.

Pero, a continuación, nuestra mirada y nuestra reflexión se detienen al considerar que todo lo reseñado anteriormente han de llevarlo a cabo quienes, en el desempeño empresarial cotidiano, realizando sus tareas, se enfrentan a las cambiantes situaciones del entorno empresarial, y han de abordarlas éticamente, eso se pretende desde el principio de este escrito.

Parecería suficiente con la equidad aristotélica y los imperativos categóricos kantianos, puesto que, debidamente incorporados ambos la satisfacción estaría conseguida; sin embargo, hay un factor ineludible que nos lleva a la redacción de este epígrafe, la respuesta a la pregunta: ¿qué visión tiene la empresa del ser humano?

Utilícese la palabra Filosofía, tomando como descripción de su significado:



“La significación etimológica de “filosofía” es “amor a la sabiduría”. A veces se traduce “filosofía” por ‘amor al saber’. Pero como los griegos —inventores del vocablo “filosofía”— distinguían con frecuencia entre el saber επιστήμη (ciencia) en tanto que conocimiento teórico, y la sabiduría, σοφία (sofía), en tanto que conocimiento a la vez teórico y práctico, propio del llamado sabio, es menester tener en cuenta en cada caso a qué tipo de conocimiento se refiere el filosofar. Heráclito (fr. 40) contrapuso el saber del sabio - el que conoce la razón que todo lo rige y ama verdaderamente la sabiduría— al saber del erudito πολυμαθής (polumathḗs, polímata) - saber engendrado por mera curiosidad y que da lugar a una simple descripción de los hechos... esta tendencia a la unidad del saber, junto con la tesis de la diferencia entre la apariencia y la realidad..., se hizo cada vez más fuerte en el pensamiento filosófico griego.

De ahí la concepción de la filosofía como una busca de la sabiduría por ella misma, que resulta en una explicación del mundo...pero usa un método racional especulativo. Desde entonces el término “filosofía” ha valido con frecuencia como expresión de ese “buscar la sabiduría”. (Ferrater Mora, 1964, pág. 661)

Es asunto milenario la distinción entre el saber que llena y satisface el intelecto y el saber que, además busca, se renueva y trata de explicar aquello que analiza no fiándose de la apariencia sino escudriñando la realidad que muestra y que trasciende lo percibido por los sentidos e interpretándolo convencionalmente; en la empresa se necesita que los Grupos de Interés adopten e incorporen esta acepción para que pueda incorporarse la Ética.

2.4.1. IMPLICACIÓN FILOSÓFICA ESENCIAL

Cuando en 1997 Tom Morris^{iv} publica *Si Aristóteles dirigiera la General Motors. Las enseñanzas clásicas para sobrevivir en un mundo competitivo*, el autor, filósofo de formación y profesión, se acerca al mundo de la empresa, observándolo como algo complejo, aunque susceptible de ser analizado desde el puro pensamiento filosófico.

Aún más, como tercer título señala: *El valor de los cuatro pilares aristotélicos: verdad, belleza, bondad y unidad*, nadie menospreciaría estos cuatro atributos del espíritu, pero cabe preguntarse quién y cómo los aplicaría como elementos de la Gestión Empresarial, se trataba, en los '90 del pasado siglo, de un *modus operandi* inédito en el genuino mundo de la empresa.

“La bondad es la única inversión que nunca fracasa”(Henry David Thoreau)^v. Morris siguiendo la línea filosófica aristotélica, hace una identificación de bondad y Ética Empresarial en el capítulo 7 de la obra citada titulado *La dimensión Ética en el trabajo* (Morris, 2006, págs. 143-182).

Comienza dicho capítulo con la llamativa cita de Thoreau que sirve de soporte para que Morris, tras señalar que la bondad es “y no por casualidad, un de las menos valoradas en el mundo empresarial”, además de ser mal interpretada, describe:

“Hace unos años, cuando me pidieron por primera vez que, como filósofo, entraré en la comunidad del mundo empresarial y diera charlas sobre Ética, decidí averiguar que leían escuchaban y decían acerca de las cuestiones éticas las personas del actual mundo de los negocios. Leí artículos de revistas, publicaciones profesionales y libros populares. Vi vídeos y escuché grabaciones. Me informé sobre el mejor material de motivación existente y decidí también consultar las notas de los diccionarios para ver qué decían otros cuando planteaban el tema de la Ética.

Mi mayor sorpresa fue que ojeando estas citas en busca de términos como “Ética”, “moralidad”, “bien” “mal” y “virtud” un gran porcentaje de las citas que encontré, a veces, incluso la mayoría de ellas eran de un modo u otro negativas, cínicas o despectivas... ¿Por qué tantas citas sobre la Ética o la moralidad transmiten esa actitud tan negativa? Una de las razones más importantes es que, durante mucho tiempo, demasiadas personas han interpretado la Ética erróneamente.

Piensan que la Ética es un conjunto de limitaciones y restricciones, en el que no se nos permite hacer lo que realmente nos gustaría debido tal vez al control social o para no ofender a los más mojigatos. Hasta que no nos liberemos de esta situación



no valoraremos uno de los cimientos más importantes del espíritu empresarial positivo.” (Morris, 2006, págs. 143-144)

Esta visión negativa, que se observa en la cita antes mencionada, es el reflejo de una mentalidad empresarial basada en el principio de que la empresa está, preferentemente, para dar beneficios y generar valor para el accionista, dado que hay límites legales para las empresas, pues basta con cumplir las leyes vigentes, aprovechando las lagunas legales que siempre existen para la consecución de mejores objetivos.

Hay que cumplir las leyes, pero todo aquello que las leyes no obligan a cumplir es un campo abierto para poder maniobrar, con habilidad, perspicacia y obtener beneficios único fin/objetivo, y la única exigencia de la empresa, en todo caso el ámbito ético sería de implicación personal.

El papel que desempeña la bondad en el ámbito personal y social, empresarial, por tanto, queda expresado:

“Sin ella los seres humanos se marchitan, se endurecen y mueren espiritualmente. La bondad es una condición necesaria para mantener unas relaciones saludables y una sociedad próspera (Morris, 2006, pág. 145) ...”La bondad en todas sus formas es una base fundamental para la excelencia humana (Morris, 2006, pág. 152)”

La bondad como:

- i. *Conditio sine qua non* para que la Ética Empresarial pueda germinar.
- ii. Requisito *a priori* en las relaciones de intercambio entre los Grupos de Interés.



- iii. Valor que se exprese en decisiones y acciones no divulgadas ni publicitadas pero que producen bienestar espiritual y como consecuencia bienestar empresarial.

Frente a esto se produce la identificación de la bondad con “buenas obras”, filantropía, altruismo como escaparate empresarial, ante lo que Morris señala: “Una compañía sin Ética o un liderazgo amoral que hace “buenas obras” solo de cara a los medios de comunicación da peor imagen a sus empleados y clientes, que saben lo que en realidad ocurre, debido precisamente a esa hipocresía” (Morris, 2006, pág. 157)

2.4.2 PERSPECTIVA RETÓRICA DE DUSKA

El Profesor R.F. Duska^{vi} señala dos importantísimos aspectos que incluimos aquí, someramente, recomendamos la lectura de la cita, se trata, como indica en su propio resumen del artículo *Why Business Ethics Needs Rhetoric: An Aristotelian Perspective*⁸ de: a) el argumento ético debe formularse para convencer a las personas de que actúen de un modo determinado, y b) recurre a Aristóteles y su concepto de Retórica, ya que ella implica la obtención de la verdad.

Aspectos, ambos, rechazados por la posmodernidad, como más adelante destacaremos, pero que sin la persuasión de la verdad deja a la Ética Empresarial como bienintencionado propósito, pero, en definitiva, *flatus vocis*. Duska desarrolla un *modus operandi rethoricus*, tal que, como indica en la conclusión:

“... el eticista empresarial en un mundo posmoderno no puede ser simplemente un aplicador de principios, sino que debe ser alguien que primero busca y luego intenta entender las perspectivas de todos, tanto las de los marginados, como los de la corriente principal. Tras haber comprendido esas diversas perspectivas, pueden evaluarse en términos de cómo contribuyen al bienestar humano, un bienestar definido en términos de *telos* aristotélico” (Duska, 2014, pág. 130).

⁸Por qué la Ética Empresarial necesita la Retórica: Una perspectiva aristotélica. Las citas textuales son traducción propia del inglés

Telos en la concepción aristotélica significa propósito, finalidad de un proceso hacia una categoría superior.

Duska se refiere a que el eticista no puede, simplemente, ser un repartidor y supervisor del cumplimiento de normas éticas, sino que lo relevante es que esas normas lleven a un fin superior: el bien común humano, en el marco de la empresa y sus Grupos de Interés.

La Retórica, en el sentido aristotélico del término debe entenderse no como recurso ornamental de Oratoria sino en la acepción siguiente: “ La Retórica puede ser, pues, definida como "la posibilidad de descubrir teóricamente lo que puede producir en cada caso la persuasión" (Rhct.,1 2, 1355 b) (Ferrater Mora, 1964, pág. 571).

Señala Duska: “Lo que un aristotélico - con visión retórica - puede ofrecer al orador de Ética Empresarial es la siguiente estrategia:

1. Eliminar el modelo deductivo.
2. Conformarse con algo menos que respuestas ciertas y definitivas.
3. Adoptar cuando ayude el uso de narraciones o ejemplos.
4. Rehabilitar la Retórica a través de la comprensión de los usos y límites de entimemas.
5. Reconocer que la resolución de cuestiones éticas es más un arte que una ciencia.
6. Reconocer que todas las opiniones están dentro de un contexto, una forma de vida, o una cultura, pero se puede obtener cierta distancia de esa cultura y las opiniones pueden ser evaluados a la luz de si conducen al progreso humano.
7. Reconocer que en la persuasión debemos comenzar con acuerdos.
8. Confíe en la percepción de la persona común. Saben por experiencia, y la experiencia común proporciona el punto de partida para la verdad en cuestiones prácticas.



9. Critique las percepciones de la persona común, cuando causan desequilibrio o cuando hay conflicto, pero no los cuestione, a lo Descartes, cuando no hay buenas razones para cuestionar.” (Duska, 2014, pág. 130)

La dificultad de implantar un programa ético empresarial basado en lo que hasta ahora se ha mostrado, comienza con la falta de implicación y no cuenta con una disposición receptiva por parte de los destinatarios, a causa de los valores y enfoques de pensamiento posmodernos, de ahí que Duska busque cómo hacer para que se avance con éxito en la implantación.

Entimema es un término filosófico polisémico que necesita ser descrito para la mejor comprensión de lo aportado por Duska, para ello precisamos su definición y alcance:

“El término “entimema” ha sido empleado con varios significados desde Aristóteles ... Aquí nos referiremos a las dos más corrientes.

Una primera significación es la que se halla en Aristóteles. Según ella, el entimema, es un silogismo basado en semejanzas o signos (los cuales pueden ser entendidos de tres modos de acuerdo con la posición del término medio en las figuras) (An.Pr., II 27, 70 a 10). Por ejemplo: del signo (o hecho) de que una mujer tiene leche, podemos inferir que está embarazada.

En otro lugar dice Aristóteles que el entimema expresa la demostración de un orador y que se trata de la más "efectiva" de las maneras de demostración. El entimema es una clase de silogismo: el silogismo retórico. (*Rhet.*, I 1, 1355 a 6 sigs.)

Algunos autores consideran que las dos definiciones dadas anteriormente por Aristóteles coinciden y que lo importante en el entimema es el que sea un razonamiento cuyas premisas son meramente probables o constituyen simplemente ejemplos.

Otra significación de 'entimema' es la que se halla en la mayor parte de los textos lógicos: el entimema es un silogismo incompleto, por no ser expresada una de las premisas. Si falta la premisa mayor el entimema es llamado de primer orden; si falta la premisa menor, es llamado de segundo orden.



Así, "Los búlgaros beben Kéfir; Los búlgaros gozan de buena salud" es un entimema de primer orden; "Todos los ingleses leen novelas; John Smith lee novelas" es un entimema de segundo orden. Tradicionalmente —por ejemplo, en la *Lógica de Port-Royal*— se admitían solamente los citados dos órdenes.

Algunos autores, siguiendo a Hamilton, introducen un entimema de tercer orden: aquel en el cual falta la conclusión. Según varios autores, solamente el primer tipo de entimema, el basado en la semejanza o signo, es propiamente aristotélico.

Otros autores, sin embargo, estiman que el Estagirita no desconoció el entimema como un silogismo truncado, como se muestra en *Rhet.*, I 2, 1357 a 15-20, donde indica que "el entimema debe constar de pocas proposiciones, menos de las que constituyen el silogismo ordinario", y ello en vista del hecho de que el hombre en su lenguaje cotidiano tiende a formular razonamientos suprimiendo expresiones que da por entendidas al oyente." (Ferrater Mora, 1964, pág. 534)

2.5 ENFOQUE ANTROPOLÓGICO DE LA ÉTICA EMPRESARIAL

Así como se han incorporado saberes procedentes de la Medicina para el diseño de los Sistemas de Producción, especialmente Métodos y Tiempos, si se ha tomado de la Ingeniería y la Psicología para el establecimiento de un Plan de Prevención de Riesgos Laborales, el establecimiento de los turnos de trabajo, etc., resulta ineludible la adopción del pensamiento antropológico para conformar unos valores más allá de la R.S.E. Utilícese el término Antropología, tomando como definición:

“Desde el punto de vista científico, la Antropología es la ciencia del hombre en cuanto ser psicofísico o simplemente en cuanto entidad biológica dentro de los demás seres animados y, en última instancia, dentro de la Naturaleza. La antropología científica es así, por una parte, un capítulo de la biología o, por lo menos, un capítulo de la ciencia natural, y, por otra, una ciencia que requiere el concurso de múltiples disciplinas, que no solamente se sirve de la biología, sino también de la psicología, de la sociología, de cuanto contribuya al esclarecimiento de la naturaleza del hombre” (Ferrater Mora, 1964, págs. 112-114).



Para una mejor adaptación al propósito descriptivo propongo sustituir “dentro de la Naturaleza”, por “dentro de la empresa”, a partir del enfoque predominante en el ámbito de la empresa. No se trata de redundar en el término “capital humano”, ni de abundar en la óptima gestión de los RRHH, sino de profundizar en qué pasa por la “mente” de la empresa, cuando se pronuncian las palabras “ser humano”.



2.5.1 ENFOQUE ANTROPOLÓGICO DE JAVIER BARRACA

Como señala el profesor Javier Barraca^{vii} en su artículo *Antropología, economía y empresa: claves para un método desde la persona*, es innegable que:

“No hay economía ni empresa sin antropología, sin una visión determinada del propio ser humano. De hecho, cualquier ámbito de nuestra vida y praxis se ven influenciados por nuestra concepción antropológica, de manera que una aproximación a lo humano centrada en la persona y en su singular dignidad se proyectará luego en los más diversos campos de actividades, facetas o dimensiones que desarrollemos... Seamos o no conscientes de ello, nuestra propia concepción antropológica o visión del hombre condiciona nuestra forma de vivir la dimensión económica y empresarial de nuestro ser y de nuestras relaciones.” (Barraca Mairal, 2015, pág. 91)

El autor continúa su escrito con un breve recuerdo a diferentes antropologías y diferentes autores, tras su análisis extrae la conclusión:

“Si vemos al hombre como un objeto –aunque sea complejo– o una mera máquina, nuestra economía y empresa responderán a este paradigma que cosifica y reduce al hombre. Caeremos entonces en un modelo orientado a la posesión o adueñamiento e instrumentalización de los seres humanos también en las relaciones económicas y organizativas.” (Barraca Mairal, 2015, pág. 96)

Se trata, por tanto, de convertir en oportunidad lo que aparece como debilidad en el ámbito empresarial, para ello se ofrece un método de reflexión, en cuatro pasos que permite la elaboración de un marco analítico antropológico empresarial que haga

posible la revisión y puesta al día de lo establecido como tópico y admitido como “normal” en el ámbito cotidiano de la empresa.

PASO	CUESTIÓN
1º	¿Cuál es nuestra definición del ser humano?
2º	¿Qué consecuencias prácticas conlleva nuestra definición de lo humano en lo económico y organizativo?
3º	¿Alcanzan nuestra visión y nuestra práctica a reflejar la unicidad o dignidad de la persona?
4º	¿Nuestra peculiar visión y práctica de lo humano activan la creatividad y el emprendimiento, con fecundidad?



CUADRO 1. CUESTIONES PARA UN ENFOQUE ANTROPOLÓGICO EMPRESARIAL

(Fuente: Elaboración propia a partir de (Barraca Mairal, 2015))

En un artículo anterior el profesor tras abordar las lagunas de carácter formativo en los círculos académicos y empresariales dedicados a la actualización formativa de los empresarios y de los estudiantes de la materia empresarial, formula lo siguiente:

“... a menudo la grandilocuente ciencia de la administración general, o la administración y dirección de empresas y organizaciones, fija su interés casi en exclusiva en lo puramente medible o cuantificable, en lo susceptible de experimentación o previsión; y sospecha, escéptica, de todo lo espiritual e inmaterial. Este hecho incapacita de manera básica a tales enfoques para comprender con fecundidad el hermoso misterio de la libertad, de la amistad y de las mismas organizaciones humanas...”

Un ejemplo práctico puede aclarar este hecho: si consultamos los manuales de dirección, e incluso los libros sobre administración de empresas, constataremos que abunda en ellos la mera casuística, se exponen casos concretos y experiencias,

anécdotas empresariales, pero raramente se profundiza en las causas y en el sentido de los acontecimientos, ni se reflexiona con alcance.

Como mucho, se llega a elaborar tales hechos mediante una visión sistémica, gestáltica o estructuralista, que pretende ofrecernos una administración supuestamente “científica” de las organizaciones...En síntesis, las organizaciones humanas constituyen desde la perspectiva de la metafísica, ante todo, comunidades de “personas”.

Esto posee una relevancia enorme a la hora de comprenderlas adecuadamente, y de actuar con respecto a ellas de forma fecunda y certera; de aquí, sin duda, arranca la necesidad de situar a la persona en el centro neurálgico de la vida organizativa, de alguna manera.

Al mismo tiempo, este hecho supone la crítica básica que el humanismo metafísico realiza frente al positivismo, que reduce la existencia a lo material y cuantificable.” (Barraca Mairal, 2007, pág. 14)

Disculpas, pese al esfuerzo reductor, por la extensa cita, que proporciona una importante llamada de atención respecto de lo organizativo-estructural de las empresas, ciertamente el “procedimiento metafísico” no es garantía de resultados exitosos a corto plazo.

Pero sí es una respuesta a la siguiente cuestión: a la empresa, ¿sólo se va a trabajar?, la tarea, ora del almacenero, ora del ejecutivo ¿es una simple puesta en marcha?, como se pone en marcha una máquina o se arrancan los ordenadores.

Evidentemente, la respuesta es no, las personas que cruzan la puerta y se dirigen a sus puestos de trabajo respectivos llevan un contenido trascendente, conscientes de ello o no, porque son “seres humanos”, que no van a satisfacer su vocación realizadora con meros adornos o detalles de parte de la empresa.

Supuesto el cumplimiento legislativo, en el hombre hay unas implicaciones subyacentes, mientras trabaja, que van más allá de la tarea perfecta o el cumplimiento horario, la Metafísica puede/debe contribuir a señalar las claves que deban ser



incorporadas, éticamente, la estructura organizativa y, por tanto, propendan la eficiencia, que, recordemos, es el propósito de este escrito.

2.5.2 INFLUENCIA ANTROPOLÓGICA EN LA MISIÓN DE LA EMPRESA

Considerando lo antedicho no parece eludible que la empresa ética, o que pretende serlo, pueda prescindir de una reflexión-evaluación sobre su/s supuesto/s antropológicos, explícitos o implícitos, en todo o en parte, no como *atrezzo* en el escenario empresarial, sino como componente/s de a) la misión de la empresa y b) fundamento de los valores.

La misión de la empresa tiene sus acotaciones propiamente empresariales, sus límites en el negocio, su extensión en el ámbito/entorno elegido estratégicamente, así, p.ej. la misión de un importante fabricante de neumáticos es

“... mejorar la movilidad mediante la puesta en práctica de sus valores fundamentales de respeto a los clientes, respeto a las personas, respeto a los accionistas, respeto al medio ambiente y respeto a los hechos.”⁹

Enfoque orientado al mercado y a los Grupos de Interés, sin duda se trata de un respetable, admirable y laudable planteamiento, pero que nos deja sin contenido respecto a lo existencial de las personas.

Se ha tomado esta empresa de modo fortuito y aleatorio, pues, esos contenidos podrían encontrarse con una redacción casi calcada a la citada en cualesquiera otras empresas, es la abundancia de la Responsabilidad Social Corporativa frente a la escasez antropológica, intentando subsanarlo, modestamente, en este capítulo.

El empresario Joaquín Azpitarte^{viii} ha publicado un breve artículo, en el que manifiesta su preocupación antropológica que expresa:

⁹ Fuente: <http://www.michelin.es/conoce-michelin/michelin-en-el-mundo>. (10/03//2017)

“El ser humano, como *homo empresario* que es, necesita de una misión vital que le otorgue plenitud a su razón de existir. Desde este punto de vista es indisoluble la empresarialidad, tal y como es entendida habitualmente, es decir, con ánimo de lucro, de aquella realizada por placer o altruismo... La responsabilidad, como elemento central de la vida del hombre, no sería algo que surge *a posteriori* de la acción, como pudiera deducirse de una visión más común y jurídica de la misma, sino que nace de la toma de conciencia de la propia existencia que nos llama a hacernos responsables para dotar de sentido nuestras vidas.” (Azpitarte, Viktor Frankl y nuestra misión como empresarios, 2015)



Solo el hombre puede ser consciente de su existir, solo él tiene sentido de la responsabilidad y eso nace del yo que es y se percibe como tal por parte de los seres humanos, ese ser humano es el que cruza las puertas de la empresa cada día procurando dar sentido a su existencia, y, es imprescindible considerar, por parte de los gerentes, que va a permanecer 1/3 de su vida activa en el desempeño que la empresa determine que deba realizar; como señala Azpitarte:

“Sin misión el hombre será un conjunto de acciones inconexas hacia ningún sitio”, de ahí que surjan las preguntas: “... ¿Ante quién se siente responsable el emprendedor? ¿Se siente responsable ante su propia conciencia, ante los demás o ante Dios? ¿De qué se siente responsable? es decir ¿A qué valores concretos se orienta y sirve? ¿En qué dirección encuentra el sentido de su vida y qué tareas cumplen con este sentido? Estas preguntas, y sus respuestas, son esenciales para evaluar la misión del individuo y de la empresa como entidad dotada de acción. Misión que tendrá un componente espiritual importante frente a los objetivos más concretos de la misma.” (Azpitarte, Viktor Frankl y nuestra misión como empresarios, 2015)

La Figura 1 trata de expresar la interacción entre los elementos descrito por Azpitarte, es relevante señalar que la acción humana que se desarrolla en el ámbito de la empresa no es incumbencia exclusiva de quien/es ostenta/n la titularidad oficial de la propiedad, sino que es asunto de todo participante en la empresa, en tanto que ser

humano, que no solo busca el sustento sino la proyección espacio-temporal de sus capacidades.



FIGURA 1. SECUENCIA EMPRESARIAL VITAL

(Fuente: Elaboración propia a partir de (Azpitarte, 2015))

A continuación, señala varias citas de V. Frankl y su obra *Logoterapia y Análisis Existencial*, pero de este autor y su aportación a nuestro propósito, trata el siguiente epígrafe.

2.5.3 ANÁLISIS EXISTENCIAL DE VIKTOR FRANKL

El ya mencionado Viktor E. Frankl^{ix}, abandona pronto las concepciones antropológicas freudianas, centrándose en la existencia, pues como denota en sus pacientes, la causa de las alteraciones psicosomáticas está en el “vacío existencial” causado por la “falta de sentido”.

Enuncia su enfoque antropológico mediante la publicación de *Diez tesis sobre la persona*¹⁰, y recogemos a continuación en modo resumido; sin embargo, se ha tomado el resumen¹¹ que ha publicado el Profesor D. Aquilino Polaino-Lorente^x, dada su capacidad de extractar, como consumado especialista, lo que de manos inexpertas podría desfigurarse y no conseguir el propósito clarificador buscado.



1. La persona no se puede subdividir, ni escindir porque es una unidad (*in-dividuum*).

2. **La persona no es sólo un *in-dividuum*; sino también un *in-summabile*.** Esto quiere decir que no solamente **no se puede partir**, sino que **tampoco se puede agregar**. El hombre no es sólo una unidad, sino que es también una totalidad.

3. **Cada persona es absolutamente un ser nuevo.**

4. **La persona es espiritual.** La persona es un fin en sí misma y no un medio; por eso, no **le compete** el tener un valor utilitario, sino el **tener dignidad**.

5. La persona no es fáctica ni pertenece a la facticidad, sino un ser facultativo que existe de acuerdo a su propia posibilidad, para la cual o contra la cual puede decidirse. **Ser hombre es ante todo ser profunda y finalmente responsable.** En la responsabilidad se incluye el para qué de la libertad humana —aquello para lo que el hombre es libre—, en favor de qué o para qué se decide. La persona no está determinada por sus instintos sino orientada hacia el sentido.

6. **La persona es *yoica***, o sea no se halla bajo la dictadura del ello, como sostenía Freud al afirmar que el yo no era el dueño de su propia casa. Tan clara es la libertad del yo, que a la fe en Dios y a Dios mismo no se me arrastra, sino que yo debo decidirme por Él o contra Él; la religiosidad es del yo, o no existe en absoluto.

¹⁰ Ponencia introductoria a un debate en el marco de las Jornadas de Escuelas Sup. de Salzburgo

¹¹ Véase <http://arvo.net/seccion-victor-e-frankl/viktor-e-frankl-la-voluntad/gmx-niv573-con12089.htm>

7. **La persona no es sólo unidad y totalidad en sí misma, sino que representa un punto de interacción, un cruce de tres niveles de existencia: lo físico, lo psíquico y lo espiritual.**

8. **La persona es dinámica y tiene capacidad de distanciarse y apartarse de lo psicofísico.** *Ex-sistir* significaría salirse de sí mismo y enfrentarse consigo mismo. Y eso lo hace la persona en cuanto que se enfrente como ser espiritual a sí misma como organismo psicofísico.

9. El animal no es persona puesto que no es capaz de trascenderse y de enfrentarse a sí mismo. Del mismo modo que el animal desde su entorno no puede entender el mundo humano, el hombre tampoco puede aprehender el mundo superior, excepto por un intento de alcanzarlo, de presentirlo por la fe.

10. **La persona no se comprende a sí misma sino desde el punto de vista de la trascendencia.** Más que eso: el hombre es tal, sólo en la medida en que se comprende desde la trascendencia. (Frankl, 2002)

Como puede deducirse, sin detentar la gradación de especialistas en Psicología, hay algunas afirmaciones que pueden ser tomadas como principios constitutivos de Organización Empresarial - son las destacadas en negrita- y, se ofrecen a la consideración de quien/es detentan la máxima responsabilidad de las empresas y añaden, además, el propósito de que sean éticas.

También a quienes ejercen la docencia en el Área de Organización de Empresas, pues no debe/puede explicarse a los alumnos la Economía de Empresa sin el componente ético, y, éste no reduciéndolo a la mera R.S.E., sino partiendo de una Antropología explícita y fundamentada.

Desde luego quede explícita nuestra apuesta por la empresa como ámbito y lugar de “sentido”, “trascendencia”, “responsabilidad”, “dignidad”, “unidad”,



“dinamismo”, “totalidad”, ...de cada persona humana, que es “un ser nuevo”, “cruce de lo físico, lo psíquico y lo espiritual”.

2.5.4 POSMODERNIDAD Y ÉTICA EMPRESARIAL

Se abordó, anteriormente (Duska, 2014), la influencia del pensamiento posmoderno y sus implicaciones en la implementación de una Ética Empresarial, entraremos con énfasis en el asunto, ya que desconocer dichas implicaciones podría convertir en *papel mojado* todo el empeño ético-empresarial.

El filósofo andaluz José Carlos Ruiz Sánchez^{xi}, aborda el asunto en su artículo *Perfiles del individualismo: hipermodernidad y Ética Empresarial*, señalando, a partir de las posiciones de Lipovetsky y otros, los rasgos definitorios de lo que, como resultado de la evolución de la posmodernidad, se denomina *hipermodernidad*. Respecto del asunto que nos ocupa afirma lo siguiente:

“Desde hace más de una década, ... Grandilocuentes códigos de conducta, códigos éticos, deontológicos, proclamas en valores sociales, corren de un lado para otro como idearios a cumplir que forman parte de la idiosincrasia de una filosofía de las grandes empresas. Pero **existe una lejanía muy grande entre el empeño que ponen las empresas en tener y hacer cumplir esta Ética Empresarial y el consumidor o el ciudadano que desconoce la existencia de éstos**. De ahí que en los últimos años la proliferación de campañas de publicidad de los valores morales empresariales esté en auge...Este intento por parte de las empresas de dar a conocer su implicación y su responsabilidad en la parte de la sociedad donde interactúan trata de **acortar las distancias entre la sociedad individualista que cada día huye más de la categoría de lo social y los beneficios que una empresa moralmente responsable puede aportar a este sujeto individualizado**.” (Ruiz Sánchez, 2011)

Es decir, la Ética Empresarial corre el riesgo de rechazo social y no por oposición o adversidad sino por indiferencia, en tanto que los valores que promueve



son “distantes” de los imperantes en la sociedad, y, claro está, las empresas reclutan a personas de “esa sociedad” que no encaja en su cotidianeidad todo lo que la Ética Empresarial expresa, promueve y exige.

Seguidamente:

“... después de toda la postmodernidad existe una incrustación vital de la modernidad muy importante que marca la impronta de este nuevo individuo... en la postmodernidad había una gran confianza en el mercado como padre de la política del consumo, al igual que guardaba la esperanza de que los *mass media* acercaran el mundo al hombre y de que el futuro era un espacio virtual donde se podía creer en tono optimista. Poco a poco se han desmontado estos pocos ejes dogmáticos para dar paso al nacimiento de una **nueva individualidad hipermoderna** preñada desde su nacimiento de tintes claramente escépticos y bañada de una singularidad de nuevo cuño: **la egolatría**.

De hecho, la confianza en el futuro se ha desvanecido en esta hipermodernidad; la categoría temporal del futuro ha dado paso a un imperio del presente, se ha entronizado el tiempo actual y la inmediatez de la vida, la nueva economía, el consumismo vertiginoso, el culto a lo *NEO*, el placer de experimentar nuevas formas de consumo y el alejamiento a la hora de buscar la diferencia social en las marcas o la moda, ha convertido al sujeto actual en un **individuo hipermoderno**.” (Ruiz Sánchez, 2011)

No se trata, ni es propósito de nuestro autor el hacer afirmaciones generalistas a la totalidad, sino constatar que lo expresado *se da*, aunque no sea *todo lo que se da* en la sociedad, pero el epifenómeno social mencionado – hipermodernidad – conlleva una seria consideración del empresariado, pues no puede dar como implícito el gusto por el trabajo en equipo, la sociabilidad, la propensión a la obra bien hecha, el perfeccionismo, etc ..., no, lo expresado va más allá de qué hacer con un grupo de empleados “frikis” o con algún/os/as solitarios/as o tímidos/as personas de la empresa.



Lo que enfrentamos es algo que empieza a ser frecuente, y los docentes encontramos en las aulas universitarias, p.ej. los docentes reconocerán la trabajosa dificultad de composición de Equipos de Prácticas o cualesquiera otras actividades colectivas, llevadas “a trancas y barrancas” dada la escasa colaboración de buena parte del alumnado, y que va más allá de pereza o pusilanimidad, pues aquellos/as pasivos/as son muy activos/as en las tareas individuales: ciertamente la hipermodernidad está presente, pero, insisto, no todo es... hipermodernidad. Sin embargo, la estructura antropológica del hombre sigue, a la luz de la antropología frankliana, plenamente vigente, aunque el nivel psíquico esté afectado por lo antedicho, el nivel espiritual y, por tanto, la trascendencia está intacta.



2.5.5 LA POSIBILIDAD DE LA VIRTUD

La definición de virtud expresa que:

“Virtud significa propiamente fuerza (virtus, ἀρετή), poder, luego poder de una cosa, eficacia... Ya desde muy pronto la virtud fue entendida en el sentido del hábito o manera de ser de una cosa, hábito que se hace posible por haber previamente en ella una potencialidad o capacidad de ser de un modo determinado... Virtud, podría decirse, es aquello que hace que cada cosa sea lo que es. Tal noción de virtud es prontamente trasladada al hombre; virtud es entonces, por lo pronto, el poder propiamente humano en cuanto se confunde con el valor, el coraje, el ánimo. La virtud es lo que caracteriza al hombre, y las definiciones de la virtud atienden en tal caso a lo que consideran el carácter específico del ser humano. (Ferrater Mora, 1964, págs. 910-911)

Ponderamos la virtud como un elemento irrenunciable, como una fuente caudalosa de la Ética Empresarial, sin embargo, se alzan opositores a la posibilidad de que la virtud sea practicable más allá de una situación – son los denominados psicólogos situacionistas - propiciatoria de su práctica; frente a esto el artículo que Miguel Alzola^{xii} publica cuyo título es el del parágrafo pretende demostrar que :

“Tener una virtud es poseer un cierto rasgo del carácter apropiado para perseguir el bien moral al que la virtud se encamina. Se supone que los seres humanos son capaces de obtener esos rasgos, pero un gran número de académicos son escépticos acerca de la existencia misma de esos rasgos del carácter y reclaman como apoyo una cantidad considerable de evidencia empírica. Este artículo está preocupado por la existencia y el poder explicativo del carácter como una manera de afirmar la posibilidad de alcanzar la virtud moral, y presta particular atención al mundo empresarial” (Alzola, 2012, págs. 169-170)¹²



El asunto es relevante porque construir una Ética Empresarial para ser practicada por personas que no podrán llevar a cabo regular y constantemente una práctica virtuosa porque la escuela situacionista sostiene que “el comportamiento humano está principalmente determinado por factores situacionales más que por rasgos de carácter”.

Si la empresa propicia unos valores éticos de altura, en los que el carácter se moldee a la práctica de dichos valores la virtud que cada persona alberga podrá crecer para bien propio de la empresa y de la sociedad, la virtud se expresa en la interacción humana y con el entorno ambiental; en referencia a lo propiamente empresarial:

“Los líderes empresariales no sólo tienen la responsabilidad de comportarse desde la virtud, sino también de crear oportunidades para el desarrollo y expresión de las virtudes. Deberían promover instituciones dentro de las cuales se puedan desarrollar excelencias humanas y eliminar las circunstancias bajo las cuales la mayoría de los seres humanos se sentirán abrumados o atraídos por los incentivos equivocados. (Alzola, 2012, págs. 210-211)

La empresa es invocada para que el potencial humano de virtud, pase, parafraseando a Aristóteles, de la potencia al acto, en búsqueda de la excelencia que satisface y hace crecer a la empresa porque crecen las personas.

¹² Véase https://www.academia.edu/29660348/The_Possibility_of_Virtue, no obstante, puesto en contacto con Miguel Alzola me facilitó el texto en español, que utilizamos aquí.

CAPÍTULO II



CAPÍTULO II

CAPÍTULO II



3. DISTINTOS ENFOQUES SOBRE ÉTICA EMPRESARIAL.

3.1 PROPUESTA DE D. ROBIN

El autor^{xiii} ha publicado un artículo en *Journal of Business Ethics*, reflejando el intento del prestigioso autor por dar respuesta al cuestionamiento de Ética, ¿para qué?, más aún, ¿puede ser Ética una empresa, o basta que lo sean las personas de la misma?, y, utilizando el planteamiento de Argandoña :”¿Ética **de** la empresa o Ética **en** la empresa? (Argandoña, 1994).

Es decir, centrando, en lo posible, la cuestión, cuando las empresas funcionan más o menos aceptablemente, cuando los escándalos (me refiero, entre otros asuntos de alto volumen, a la crisis financiera mundial de 2008) pasaron a mejor vida (en muchas ocasiones con la desaparición de las empresas y el descrédito del empresario).

Surgen, hoy, objeciones a la incorporación de la Ética Empresarial, poniendo en duda su papel, su utilidad, su necesidad, por lo que, frecuentemente se formulan interrogantes, por parte de los gerentes involucrados, seriamente –sin duda- en la imagen de la empresa: ¿Ética para qué, acaso no basta con el escrupuloso cumplimiento de la legislación laboral, ambiental, energética...etc.? Somos líderes en Responsabilidad Social Empresarial, ¿qué más hace falta? ¿Filosofía, no gracias, eficiencia?

3.1.1 ALCANCE E IMPLICACIONES DE LA PROPUESTA

Incluso, quienes pudieran acoger favorablemente la implantación de un sistema ético-empresarial, movidos por un espíritu innovador en un ámbito de mejora continua plantean, no sin razones de peso, ¿qué Ética, qué alcance, qué implicaciones?

Resalta el autor la histórica separación filosófica entre el “ser”, elemento empírico y el “deber ser”, elemento moral, de ahí que para evaluar el “ser” (hechos) se recurra a una creencia filosófica específica, citando los *imperativos categóricos*, como



CAPÍTULO II

un primer asidero de referencia, dados sus pronunciamientos morales “universales”, así como el ideal de persona como fin, no como medio. Sus enunciados son:

- i. «Obra sólo según aquella máxima por la cual puedas querer que al mismo tiempo se convierta en ley universal.
- ii. «Obra como si la máxima de tu acción pudiera convertirse por tu voluntad en una ley universal de la naturaleza».
- iii. «Obra de tal modo que uses a la humanidad, tanto en tu persona como en la persona de cualquier otro, siempre al mismo tiempo como fin y nunca simplemente como medio». (Kant, 1785, págs. 6-8 cap. II)

Realzando, así, el carácter “simbiótico” entre lo normativo y lo positivo en concordancia con autores como Treviño y Weaver: "Debemos reconocer que la investigación sobre Ética Empresarial, o en cualquier campo de la ética aplicada, requiere tanto la perspectiva normativa como la empírica, incluso si rechazamos adular la lógica distintiva de cada una". (Treviño & Weaver, 1994)

Centra su análisis partiendo de la laguna (*gap*) entre ciencia (social, económica, empresarial) y norma (moral, conducta, Ética), insiste, no obstante, en el concepto “simbiosis” recogiendo la siguiente afirmación de Weaver y Treviño:

“ En suma, la colaboración simbiótica permite que cada enfoque de la Ética Empresarial se beneficie del escrutinio del otro, aunque permaneciendo fundamentado en sus propios supuestos, teorías y métodos distintos. (Treviño & Weaver, 1994)

Refuerza el procedimiento y opciones empleados para la confección del artículo, afirmando:

“Sin embargo, parece apropiado adoptar algunas de las ideas centrales de filosofía moral con el fin (simbióticamente) de servir de guía a la práctica empresarial,



incluso si los sistemas completos que estas filosofías proponen no son apropiados en la práctica y aplicación al mundo empresarial.” (Robin, 2009, pág. 140):

Denota la disparidad de contenido entre los manuales de Ética Empresarial empleados en los Master, a menudo mera colección de casos, en comparación con otros de cualesquiera disciplinas académicas que ofrecen contenidos unificados dentro de cierta variedad y pluralidad, como señal clara de la laguna antes mencionada, se ha subsanado, en parte, la cuestión, mediante la publicación de artículos en revistas del sector, ora ético, ora empresarial.

De ahí que se proponga ofrecer en el artículo:

“... una aproximación para la definición del concepto de "Ética" aplicado dentro del dominio de empresa que pueda ayudar a superar el hueco enfoque científico / enfoque normativo. Un punto de partida lógico establecería lo que la filosofía moral y la empresarial intentan lograr - la misión de la Ética y la misión de la empresa. La discusión comienza definiendo el propósito fundamental o misión de la Ética. Entonces, cabe preguntarse cómo buscando un propósito fundamental de empresa se puede realizar la misión de la Ética. La discusión continúa con una solución propuesta. Esta solución no es, probablemente, el único enfoque, sino simplemente una aproximación. Otros enfoques podrían requerirse también, y la primera prueba para todos ellos es si pueden producir recomendaciones de práctica empresarial que acomoden tanto la misión de la empresa como la misión de la Ética” (Robin, 2009).

Se desvelan, pues, las cuestiones de fondo en todo planteamiento de Ética Empresarial, por una parte, que no se refugie en la trinchera Ética para denostar la empresa, pero tampoco procede atrincherarse en la prosperidad que las empresas proporcionan para desdeñar la Ética como sueño inalcanzable, o, incluso como obstáculo.

No obstante, ya estamos en un ámbito de relación y reconocimiento *quid pro quo* entre Ética y empresa, en un *statu quo* de aprecio a la empresa por parte de los eticistas, y, en sentido recíproco de los empresarios respecto de los enunciados éticos.



El enfoque de Robin se centra en la búsqueda de la convergencia sinérgica (“simbiótica”, prefiere emplear) entre las respectivas misiones de ambas disciplinas, Ética (pensamiento, *episteme*¹³ doctrina) y empresa (decisiones, actos, resultados), coadyuvando a que la empresa, que es quien opera, se impregne de Ética en su *modus operandi*; aparentemente, el procedimiento puede resultar victorioso, no sin esfuerzo ni profundización, desde luego, el éxito no estará vinculado a la serendipia.



3.1.2 MISIÓN DE LA ÉTICA EN LA EMPRESA:

No pretende Robin adentrarse en los intrincados vericuetos de las distintas Escuelas Éticas (autónoma o heterónoma, Ética de los bienes o Ética de los valores, Ética material o Ética formal, etc.) sino, más bien, tomar como punto de partida – con total disposición de “simbiosis” – lo que mínimamente consideramos empresarial y socialmente irrevocable “lo primero, no hacer daño”, desde una doble perspectiva.

Por una parte, no causar daño (*primum non nocere*)¹⁴, por mínimo que parezca este daño, y aun con la expectativa de un bien mayor *a posteriori*; esto solo puede admitirse en medicina quirúrgica, pero nunca en la vida de las empresas, por lo que la Ética desempeña un papel crucial.

Por otra parte, admitido lo anterior, la Ética fomenta e ilumina la disposición a establecer mecanismos de control sobre las operaciones empresariales primando la persona, por encima de cualesquiera otras opciones.

Como señala, tras analizar lo que diversos autores han expresado, a propósito de la misión de la Ética y su papel en la vida del hombre, de la empresa y de la

¹³ Saber construido metodológica y racionalmente, en oposición a opiniones que carecen de fundamento. (*Diccionario Lengua Española*).

¹⁴ *Lo primero, no hacer daño*. Las fuentes consultadas “atribuyen” su origen a Hipócrates y relacionan la frase con el juramento hipocrático, sin embargo, no hay seguridad de ello, aunque la conexión conceptual entrambos es obvia. Robin no utiliza esta expresión latina, es obra propia.

sociedad:

“La Ética no puede hacer perfecta la vida de las personas en el mundo empírico existente, pero la Ética puede prevenir, o disminuir la importancia de ciertos daños. Lo que la disciplina de la Ética Empresarial puede, y debe, hacer es proporcionar un enfoque para mejorar la vida de las partes interesadas que, en la empresa, viven en un mundo imperfecto, y a veces perjudicial. La Ética se define a menudo, al menos en parte, como actuar para prevenir un daño sustancial a los demás, cuando un individuo, o grupo, tiene la oportunidad de hacerlo en su propio beneficio... Por definición, los grupos de interés representan los grupos más sujetos al beneficio o daño potencial en la empresa... Por lo tanto, la misión de la Ética es mejorar el uso abusivo de la fuerza y reducir el impacto negativo de su posible acción todos los días de la vida humana. (Robin, 2009, pág. 140)

Se trata de proporcionar elementos para minimizar el efecto de un sistema económico imperfecto, en el que pueden generarse abusos; por tanto, los Grupos de Interés (*stakeholders*), integrantes de la empresa y susceptibles de no concurrir en igualdad de condiciones, son los destinatarios destacados en relación al cumplimiento/no cumplimiento de los propósitos éticos de la empresa. Todo ello sin olvidar que, si la misión de la Ética es proporcionar a la empresa pautas y principios, habrán de satisfacer a los grupos de interés con bienes tangibles, más allá del reparto de dividendos, y, sobre todo, intangibles.

Deja Robin, - como sustrato y eslabón con el apartado siguiente - un comentario respecto del cometido y responsabilidad de una sociedad Ética; si una sociedad avanzada se mide por la eficiencia y eficacia del sistema económico, que proporcione bienestar material, no es esto lo único; ha de ser capaz de limitar, primero, minimizar, después y finalmente suprimir las imperfecciones en forma de abusos producidos o producibles.

Pero, todo ello, debe producirse de tal manera que no suponga merma o eliminación de la libertad creativa, la eficiencia y la eficacia; si esto se produjera, por



abuso de poder, la Ética perdería su papel como musa de la sociedad, quedando al arbitrio de los poderosos de cualesquiera signos, en lugar de generar procesos automáticos de corrección de los “impactos negativos”, en suma:

“Esta sociedad también podría esperar que las empresas que operan en el sistema se comporten de una manera que se minimice el uso abusivo de la fuerza y ayuden razonablemente a las partes interesadas con los efectos del impacto negativo. (Robin, 2009, pág. 141)



3.1.3 MISIÓN DE LA EMPRESA DESDE LA ÉTICA EMPRESARIAL

Inicia Robin el párrafo optando, como consecuencia de que la sociedad espera que las empresas cumplan su misión, generando bienestar, de una manera eficiente y eficaz, por un sistema económico de libre mercado/empresa, es decir capitalismo, como sistema social basado en el proceso espontáneo de cooperación voluntaria en el que hay dinero e intercambios voluntarios, y que permite la estimación a precios de mercado libre de los bienes de capital.

En una economía fuertemente intervenida, sin plena libertad de intercambio, mismas condiciones y garantías para las empresas, no puede haber responsabilidad moral sobre las decisiones no tomadas libremente; por tanto, la Ética Empresarial que propugna Robin es la que puede implementarse en un sistema capitalista genuino, no “capitalismo de amiguetes” (*crony capitalism*)¹⁵. De ahí que la relación de la empresa con los Grupos de Interés se convierta en el asunto trascendental por excelencia, así:

” Debido a que cada parte de estos intercambios valora las cosas de diferente modo, es posible y habitual que tanto la empresa como las Grupos de Interés ganen con las relaciones. El resultado de suma positiva es la base de los beneficios que un sistema económico como el capitalismo ofrece a la sociedad, la situación de ganar-ganar.” (Robin, 2009, pág. 142)

¹⁵ Economía que es nominalmente de mercado libre, pero permite una regulación preferencial, y, por otra parte, la intervención favorable del gobierno basada en relaciones personales. En tal sistema, el aspecto falso de capitalismo “puro” públicamente es mantenido para conservar la influencia exclusiva de individuos bien relacionados. Tomado de <http://www.businessdictionary.com/definition/crony-capitalism.html>. (Traducción propia).

Conviene resaltar que el capitalismo, tal como ha sido enunciado antes, no ofrece resultados de suma cero, en el que el beneficio de algunos se compensa con la merma de otros, si así fuera el sistema hubiera dejado de funcionar, puesto que nadie puede permitirse perder eternamente, por tanto, la iniciativa empresarial se detendría, la inversión se paralizaría, etc., en suma, todos los integrantes de los Grupos de Interés está persuadidos de obtener una ganancia neta, reciben más de lo que dan; por supuesto la empresa *igualmente*.



Cuando esto no se produce, consecuencia de pérdidas en la empresa, el sistema corrige al agente ineficiente, de tal manera que el mercado se ocupa de las empresas en pérdidas, ineficientes, y, en genuina aplicación del capitalismo son sustituidas por otras, éstas sí, eficientes.

La relación de intercambio de la empresa con sus Grupos de Interés puede verse afectada por diferencias de poder empresa/interesados, esto, no es, en principio relevante, son muchos los autores que propugnan esas diferencias como imprescindibles, ya que hay diferentes responsabilidades. Lo que alarma es que esto pudiera convertirse en una posibilidad –ejercida de una u otra manera- de abuso y privilegio dominante.

Las condiciones de inferioridad de alguno/s de los interesados, propiciatorias – al menos potencialmente - de abuso por parte de la empresa, tienen orígenes diversos, aunque el más típico es la opacidad, falta de transparencia en el conocimiento y/o la información, conforme al conocido aforismo “información es poder”. La Ética Empresarial coadyuva a la atenuación/eliminación de la práctica de estos posibles abusos: “primum non nocere”.

3.1.4 PROPUESTA DE UN SIGNIFICADO APLICADO A LA ÉTICA EMPRESARIAL

Robin desvela su propuesta, deducida de la integración de los epígrafes anteriores a la que denomina *Ética de Intercambio*, señalando:

“Los requisitos para establecer y mantener un intercambio ético entre la empresa y sus grupos de interés deben satisfacer tanto la misión empresarial como la misión de la ética, así como encajar dentro de las expectativas normales de la sociedad. Las Grupos de Interés y las empresas deben, ambos, continuar teniendo libre elección, pero no deben ser explotadas las debilidades de las Grupos de Interés.” (Robin, 2009, pág. 142)



Dos filósofos, Aristóteles y Kant, son inspiradores, con limitaciones, de los principios que soportan la *Ética de Intercambio*, a saber, *Equidad* y *Respeto*. Aristóteles, como señala Robin, razona en clave de suma cero cuando señala en el cap. IV de la obra citada:

“Añado también que los nombres de provecho y pérdida que empleamos al estudiar la justicia, han venido del cambio y de las transacciones voluntarias. Cuando se tiene más que se tenía al principio, se dice que se ha alcanzado un provecho; y cuando, por lo contrario, resulta que se tiene menos, esto se llama experimentar una pérdida. Esto es lo que sucede, por ejemplo, en las transacciones de compra y venta, y en todas aquellas en que [la ley ha dejado en plena libertad a los contratantes. Pero cuando no se tiene ni más ni menos que lo que se tenía, y las cosas han quedado como estaban antes, se dice que cada uno tiene lo suyo, y que ninguno ha tenido pérdidas ni ganancias. En resumen, **lo justo es el medio exacto** entre cierto provecho y cierta pérdida en las transacciones que no son voluntarias; **y consiste en que cada uno tenga su parte lo mismo antes que después.**” (Aristóteles, 1993)

Sin embargo, no se entiende así en los intercambios comerciales de suma positiva, en los que, además, hay diferencias de valor; nadie opera intercambios para quedarse igual que antes de la operación, la expectativa de beneficio es el combustible de la iniciativa, ora de oferta, ora de demanda.

El aporte kantiano, (Robin, 2009), adolece de la posibilidad de aplicación, puesto que las relaciones de intercambio se encuadran en los “imperativos

hipotéticos”; sin embargo, las prescripciones éticas se albergan en los “imperativos categóricos”, que el hombre asume “porque es su deber”.

Abundando, someramente, sobre el asunto, cabe señalar que las empresas se fundan sobre la base del beneficio esperado, cumpliendo las disposiciones legales vigentes, no solo en lo administrativo, sino en todas aquellas normas afectas a la actividad y desempeño de la misma, y eso lo hace la empresa “porque es su deber”, parafraseando a Kant.

Si las relaciones de intercambio se realizaran entre personas portadoras, en su interior moral, de los “imperativos categóricos” descritos, todo iría a plena satisfacción, y sin conflictos.

Pero, si los fines de las partes no son compatibles, en parte, se producirán, al menos, acciones que se contrarresten no logrando suma sino resta; p. ej. ¿puede plantearse una subida salarial en una empresa en pérdidas?, o, ¿puede exigirse el abono de dividendos, a los accionistas, cuando los salarios permanecen años sin subida?, o, ¿pueden venderse productos a sabiendas de no cumplir todo lo indicado en sus notas características, aunque “cumpliendo”, debido a la mala situación económica de la empresa?.

Dada la importancia argumentativa concedida a los imperativos categóricos kantianos, tomados frente los imperativos hipotéticos, descartados, acudo a una fuente solvente que permita una inequívoca distinción entre ambos, de tal modo que se aprecie nítidamente la razón de elegir, por Robin, y como veremos por otros autores, a unos, los categóricos, frente a otros, los hipotéticos:

“Según escribe Kant en la *Fundamentación de la metafísica de las costumbres*, “la concepción de un principio objetivo en tanto que se impone necesariamente a una voluntad se llama un mandamiento, y la fórmula de este mandamiento se llama un imperativo”. El imperativo —dice Kant (*K. p. V*, 36-7)— es una regla práctica que se le da a un ente cuya razón no determina enteramente a la voluntad. Tal regla expresa la necesidad objetiva de la acción, de tal modo que la acción *tendría lugar*



inevitablemente de acuerdo con la regla *si* la voluntad *estuviera* enteramente determinada por la razón. Este es el motivo por el cual los imperativos son objetivamente válidos, a diferencia de las máximas, que son principios subjetivos.

Los imperativos son, como vimos, de dos clases: *hipotéticos* o *condicionales* —en los cuales los mandamientos de la razón están condicionados por los fines que se pretenden alcanzar—, y *categoricos* o *absolutos* —en los cuales los mandamientos de la razón no están condicionados por ningún fin, de modo que la acción se realiza por sí misma y es un bien en sí misma. Los imperativos hipotéticos determinan las condiciones de la causalidad del ser racional como causa eficiente, es decir, con referencia al efecto y a los medios de obtenerlo. Los imperativos categoricos determinan sólo la voluntad, tanto si es adecuada al efecto como si no lo es. Por eso los primeros contienen meros preceptos, en tanto que los segundos son leyes prácticas.” (Ferrater Mora, 1964, pág. 903)

Lo antedicho infiere la cuestión de si es aplicable a la empresa lo que es aplicable al sujeto, y, dentro de la empresa a los Grupos de Interés; no obstante, Robin “toma prestados” de Kant la equidad y el respeto, como fuentes de sus postulados ético-empresariales.

3.1.4.1 EQUIDAD: CONCEPTO Y FUNDAMENTO

En una primera aproximación:

“...se espera que cada transacción con un Grupo de Interés sea un proceso equitativo y las políticas comerciales, los procedimientos y las reglas deben estar en su lugar para facilitar un trato equitativo” (Robin, 2009, págs. 142,143).

Parece necesario precisar que el concepto de equidad, tan querido en el pensamiento ético, deriva de la consideración bien expresada en la acepción nº 5 que proporciona el D.L.E¹⁶. y, que dice así: “Disposición del ánimo que mueve a dar a cada uno lo que merece.”.

¹⁶ Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española.

No se trata, por tanto, de hacer *tabula rasa*, adoptando una actitud de igualación sin consideraciones de mérito, o bien aplicando un criterio universal sin considerar lo particular; a ello se refiere Aristóteles en su *Ética a Nicómaco*, cuando señala:

“Porque, lo equitativo, si bien es lo mejor que una cierta clase de justicia, es justo, y no es mejor que lo justo, como si se tratara de otro género. Así, lo justo y lo equitativo son lo mismo, y aunque ambos son buenos, es mejor lo equitativo. Lo que ocasiona la dificultad es que **lo equitativo, si bien es justo, no lo es de acuerdo con la ley, sino como una corrección de la justicia legal.**

La causa de ello es que toda ley es universal y que **hay casos en los que no es posible tratar las cosas rectamente de un modo universal.** En aquellos casos, pues, en los que es necesario hablar de un modo universal, sin ser posible hacerlo rectamente, la ley acepta lo más corriente, sin ignorar que hay algún error. Y no es por eso menos correcta, porque el yerro no radica en la ley, ni en el legislador, sino en la naturaleza de la cosa, pues tal es la índole de las cosas prácticas.” (Aristóteles, 1993, pág. 1137b)

El párrafo aristotélico anterior, expresa, inicialmente, la influencia en el pensamiento ético, que trata de enraizar en la empresa, y que Robin toma como paradigma, apelando - como “otra forma de equidad”- a la justicia distributiva, que, en su definición clásica se expresa como:

“ Aquella en la que los bienes comunes se distribuyen entre las partes de la comunidad en proporción a los méritos”¹⁷. Su acto interior es la voluntad recta de querer distribuir los bienes comunes con esta proporción, y el externo es distribuirlos según ella. En esta justicia no es el *medium rei* la igualdad aritmética, sino la geométrica: v. g. si el premio que se ha de distribuir es como seis, y uno tiene mérito como doce, y otro como ocho, se den cuatro al primero, y dos al segundo. (Aquino, 1805)

¹⁷ Traducción propia del original latino: “*qua bona communia distribuuntur inter partes communitatis secundum proportionem meritorum*”

Ya que la proporción es geométrica, no *medium rei*, operando: $12/8 = 1,5$; se obtiene que el mérito de uno es 1,5 veces mayor que el del otro; dada la cantidad a repartir 6, dividida entre la proporción, el $6/1,5 = 4$. Puesto que el ameritado con la puntuación 12 su guarismo es 1,5 veces mayor que el guarismo 8, le corresponden 4 Uds., ergo, al ameritado con 8 le corresponden 2.

Dado que la relación entre la empresa y sus Grupos de Interés es de intercambio, cada parte propende a realizar el mejor intercambio de valor posible, por lo que cabe pensar cuál es el modelo económico que posibilita mejor dicha relación, Robin se pronuncia, y, selecciona el modo capitalista, dado que se corresponde con el modelo económico de libre mercado, señalando que es algo “que no debería sorprender”.

3.1.4.2 RESPETO POR LA GENTE: CONCEPTO Y FUNDAMENTO

Respeto (del latín *respectus*)¹⁸ en su sentido etimológico significa deferencia, consideración, el participio de *respicio*, que significa “volver la cabeza”, es decir considerar lo que me rodea, en lo que nos ocupa las personas con las que se producen las relaciones de intercambio, lo expresa señalando:

“La otra dimensión del trato ético a los grupos interesados es el respeto. Respeto a las personas simplemente significa tratar a las personas como seres humanos y no sólo un medio para el fin de la compañía. Ciertamente, cada grupo interesado es un medio para el fin de una empresa, y como se señaló anteriormente, la empresa es un medio para el fin de sus grupos de interés en su intercambio mutuo de valores. La exigencia de respeto significa comprender que las Grupos de Interés son también seres humanos. Eso significa el mantenimiento de un grado de empatía con los grupos de interés y la adaptación a las necesidades humanas especiales que tengan. **El respeto significa tratar a cada grupo interesado tal como le gustaría ser tratado si estuviera en el otro lado del intercambio.**” (Robin, 2009, pág. 144)

¹⁸ Del lat. *respectus* “atención, consideración”. Miramiento, deferencia. (D.L.E.)

Lo señalado en negrita podría resumir el contenido de este principio de la Ética Empresarial, en la perspectiva de Robin, que dejamos en este momento, si bien, siguiendo al autor, subrayamos los enunciados más relevantes que, en síntesis, describen el enfoque robiniano.

3.1.5 LAS POSICIONES DEL ENFOQUE DE ROBIN

Lo más adecuado es proporcionar en titulares los aspectos destacados por el autor, considerando los objetivos multidireccionales señalados a continuación:

- La implementación de estos requisitos debe satisfacer la misión de la Ética reduciendo el uso abusivo del poder.
- Los Grupos de Interés no deben estar peor en sus relaciones normales con las empresas y en algunos (tal vez muchos) casos, deberían estar mucho mejor.
- Las empresas deben ser capaces de proporcionar bienestar económico a la sociedad de una manera eficiente y eficaz, pero también encontrar una manera de hacerlo, tal que reduzca al mínimo el impacto negativo sobre los ciudadanos de esa sociedad.
- Las empresas deben tratar a cada Grupo de Interés, como si fueran socios en el éxito de la empresa.
- Cumplir lo prometido es un ejemplo de trato a los Grupos de Interés con equidad y respeto.
- Mantener las promesas tanto las implícitas como las formalmente declaradas implica un trato equitativo y ofrece dignidad básica para los grupos de interés afectados.



- Ser honrado con los Grupos de Interés es otra dimensión tanto de equidad como de respeto.

- Otra dimensión es la transparencia y la apertura con los Grupos de Interés. (Robin, 2009, págs. 145,146)

Como puede constatarse, la consideración de estos enunciados proporciona abundante material para que las empresas adecúen *ad hoc*, ora su estructura organizativa, ora sus operaciones; sería un paso muy importante que admitieran – las empresas - el enfoque robiniano como inspiración de su *modus operandi*, más adelante se mostrará que ello es un factor decisivo de eficiencia empresarial, y, además una palanca para la obtención de mejores resultados y brillantes ejercicios anuales.

3.2 ENFOQUE ÉTICO EMPRESARIAL DE J. MORIARTY

Se trata de un escrito reciente, escrito por J. Moriarty^{xv}, que pone de manifiesto lo que, a su juicio, ha decantado, y puede, por tanto, tomarse como *locus communis* extraído entre todos los trabajos publicados desde que la Ética Empresarial ocupó un lugar preeminente, no cabe dudar de ello más, en la Ciencia Empresarial, sin que esto signifique unanimidad de materia, más bien puede constatarse lo contrario, si bien los fundamentos parecen estar bien trazados.

3.2.1 SU PROPÓSITO

Indica el autor, del que tomaremos solamente los aspectos éticos, omitiendo los organizacionales, que el propósito de su publicación, es:

“Esta entrada resume la investigación importante en preguntas centrales en la Ética Empresarial, incluyendo: ¿En interés de quiénes deberían administrarse las firmas? ¿Quién los debería administrar? ¿Qué deben las empresas a sus trabajadores, y qué deben los trabajadores a sus empresas? ¿Qué reglas morales deberían guiar el compromiso de las empresas con los clientes? ¿Deberían las firmas tratar de solucionar



problemas sociales? ¿Qué responsabilidad tienen en el comportamiento de sus proveedores? ¿Qué papel deberían jugar las firmas en el proceso político? Considerando la inmensidad del campo, necesariamente ciertas preguntas sobre Ética Empresarial no se formulan aquí. (Moriarty, 2016)

Las implicaciones de la empresa, que quiere gobernarse éticamente tienen doble dirección: *ad intra* y *ad extra*, lo que afecta a la estructura de la empresa, a los procesos productivos y organizativos, a la gerencia y administración; todo ello, no es objeto de nuestro trabajo, siguiendo lo indicado por el autor.

3.2.2. DISTINGUIENDO VARIAS ÉTICAS EMPRESARIALES

El autor indica la opción teórica que ha tomado el propósito de su escrito¹⁹ que

“se centra en las cuestiones de Ética Empresarial Normativa, la mayoría de las cuales son variantes de la pregunta: ¿Qué es y no es ético en los negocios?, a diferencia de un planteamiento descriptivo, abordado, generalmente, por científicos sociales que “...tratan de responder a preguntas como: ¿El desempeño social corporativo mejora el desempeño financiero corporativo, es decir, la Ética es rentable?, y, ¿por qué la gente se involucra en un comportamiento no ético?”. (Moriarty, 2016)

Por tanto, estamos en el ámbito normativo de la Ética Empresarial, en el que, para poder desenvolverse los expertos hacen:

“...dos suposiciones²⁰. Una es que los medios de producción pueden ser de propiedad privada. Una segunda es que los mercados, que incluyen intercambios voluntarios entre compradores y vendedores a precios decididos mutuamente, deberían desempeñar un papel importante en la asignación de recursos” (Moriarty, 2016)

¹⁹ Puede consultarse el escrito original inglés en <https://plato.stanford.edu/entries/ethics-business/#Aca>

²⁰ Suposición, entiéndase como premisa, como dato cierto.

Propiedad y libre mercado se presentan como requisitos para desarrollar la Ética Empresarial; en efecto desde la propiedad pueden plantearse responsabilidades, así como desde las acciones, libres, de intercambio, de tal modo que si se restringe una o ambas premisas la Ética Empresarial puede irse de vacaciones ya que no tendría sujetos en los que aplicarse ni responsabilizar (para bien o para lo contrario) y los eticistas normativos podrían/deberían cambiar de actividad.



Antes, Moriarty, ha distinguido la Ética Empresarial como aplicación de un Código (Ético) de Conducta - que trataría de evaluar las prácticas ejercidas en el desempeño empresarial - de la Ética Empresarial Normativa, o Ética de Principios.

3.2.3 CAPACIDAD MORAL DE LA EMPRESA

Dilucidar la responsabilidad empresarial, implica reconocer, o no, su facultad o responsabilidad moral corporativa, pero, ¿cómo entender esto?, indica al respecto:

“Un modo de pensar sobre Ética Empresarial es en términos de las obligaciones morales de agentes comprometidos en la actividad empresarial. ¿Quién es un agente moral? Personas individuales, obviamente. ¿Y las empresas, qué? Esta cuestión generalmente es descrita como una cuestión de la “capacidad moral corporativa” o la “responsabilidad moral corporativa”. Aquí “corporativo” no se refiere a la corporación como una persona jurídica, sino a un colectivo o grupo de individuos. Para ser preciso, la cuestión es si las empresas son agentes morales y considerarse moralmente responsables como (*qua*, en tanto que) firmas, no consideradas como un conjunto de miembros individuales de las mismas.” (Moriarty, "Business Ethics", 2016)

Señala, a continuación, las distintas posturas – afirmativas o negativas, en todo o en parte – al respecto; cabe destacar que no se trata de dilucidar la responsabilidad/capacidad jurídica, que como ente de Derecho le pertenece. Hay

autores que aprueban la “capacidad moral” pero niegan su “responsabilidad moral corporativa”, otros a la inversa, otros afirman ambas, otros... Cabe preguntarse, siguiendo a “la literatura filosófica dominante”:

“¿Cuáles son las condiciones para la facultad y la responsabilidad morales, de modo que los colectivos como (qua, en tanto que) colectivos, incluidas las firmas, los satisfagan o no? Una serie de escritores, ...creen que las empresas pueden ser agentes morales. Esta opinión tiene un fuerte atractivo intuitivo. Por otro lado, hay escritores que niegan que las empresas puedan ser agentes morales, ... Una opinión avanzada de este lado es que la facultad requiere intención, y las firmas no son el tipo de cosas que puedan tener intenciones. La manera común de hablar sobre la facultad y la responsabilidad de las empresas puede ser metafórica, o una forma abreviada de referirse a la facultad y la responsabilidad de los individuos dentro de las empresas.” (Moriarty, "Business Ethics", 2016)

Pese a la existencia de voluntad operativa seria buscando actuar correctamente, resulta compleja, la determinación de las responsabilidades morales de las empresas – las legales están claras- y no siempre se concluye, por parte de los gerentes y *staff* directivo, satisfactoriamente; para ello, se presentan en el siguiente párrafo cuatro marcos que sirvan de referencia.

3.2.4 SU TAXONOMÍA DE LA ÉTICA EMPRESARIAL

Moriarty clasifica en cuatro modalidades los marcos que detecta como más extendidos, su taxonomía comprende:

Ética Empresarial de la Virtud. Los autores mencionados en el escrito, ora inspirados en la idea aristotélica de virtud, ora destacando el bien contenido en la práctica de intercambio, propenden al énfasis de la virtud como fulcro de la prosperidad personal/empresarial.



Ética Empresarial kantiana. El trato a la humanidad como fin y no como medio es uno de los “imperativos categóricos” kantianos que han fructificado en las relaciones comerciales, a partir de las prácticas basadas en C.R.M.

Ética Empresarial de la Legalidad. La identificación de justicia con “equidad”, tal como vimos anteriormente, implica que la justicia se logra cuando se “da a cada uno lo que merece”. Moriarty señala, no obstante, las críticas a tal postulado debido a que: “...la justicia como equidad: (1) es incompatible con importantes desigualdades de poder y autoridad dentro de las empresas; (2) requiere que la gente tenga la oportunidad de realizar un trabajo significativo; y requiere formas alternativas de (3) gobierno corporativo y (4) propiedad corporativa (M. O'Neill & Williamson 2012).

Lo que se plantea es que equidad y satisfacer plenamente – “equitativamente” – a los Grupos de Interés resulta incompatible con el *statu quo* y la posición de cada uno de ellos, lo que afecta a la estructura organizativa de la empresa y a su *modus operandi*.

Enfoque de “Fallos del Mercado”. Se da por sentado que la economía de libre mercado es la más eficiente, sin embargo, pueden darse fallos de asignación de recursos. La literatura económica señala como fallos los siguientes: a) asimetría de información, b) competencia imperfecta, c) externalidades y d) bienes públicos, ¿en qué modo entra en juego la ética Empresarial?; responde, “no explotando los fallos del mercado que la ley les permite explotar” (Moriarty, 2016).

Es imposible que la legislación regule todos los fallos, pues se dan antes de que la regulación legal los corrija, ya que primero ha de identificarlos, analizar su impacto y dilucidar el modo de corrección. El asunto se resuelve de tal modo que los empresarios se autorregulan respecto de lo no regulado, y por tanto no prohibido, renunciando a los posibles beneficios del privilegio. Cada empresa, según sus peculiares características, analizará su contenido ético valiéndose de los modelos descritos.



3.2.5 FINES Y MEDIOS DEL GOBIERNO CORPORATIVO

Resulta imprescindible, llegados a este punto, establecer las reglas del juego y quienes son los jugadores, incluido cómo se hará el reparto de cartas; en el enfoque de Moriarty el asunto se plantea tratando de responder a las dos cuestiones capitales: a) ¿cuál es el propósito de la empresa?, o, dicho de otra forma, ¿para quién/quienes actúa?, b) ¿quién ejerce el control, y, por tanto, ostenta la responsabilidad de los resultados?

Se actualiza, por tanto, la añeja discusión con una visión formulada hogaño, aunque recuerde mucho lo que se expresaba antaño, pero con la experiencia pasada y las conclusiones asentadas por los hechos acontecidos.

3.2.5.1 FINES: ¿PRIMACÍA DE LOS ACCIONISTAS O EQUILIBRIO DE LOS GRUPOS DE INTERÉS?

Es ineludible detenernos para destacar lo relevante de este apartado pues, aunque no es el propósito de este escrito, la Dirección Estratégica de la Empresa – con todas sus implicaciones organizativas, de mercadotecnia, financieras, estructurales, recursos, etc. - marcará un rumbo u otro en función de la decisión tomada respecto del dilema estratégico: ¿la empresa, para quien trabaja?, la respuesta dada conformará la estructura ética de la empresa.

Señala Moriarty dos tendencias opuestas, descritas en el título del epígrafe; así, los argumentos respecto de la “primacía de los accionistas” se agrupan en dos, deontológico y consecuencialista:

“Algunos escritores abogan por la primacía de los accionistas por fundamentos deontológicos. Según este argumento, los accionistas son propietarios de la empresa, y contratan a los ejecutivos para hacerla funcionar para ellos con la condición de que la empresa se gestione para sus intereses... En respuesta, algunos argumentan que los accionistas no son propietarios de la empresa. Poseen acciones, un tipo de seguridad



corporativa (Bainbridge 2008; Stout 2002); la propia firma puede estar sin dueño (Strudler próximamente). Otros sostienen que los gerentes no hacen, explícita o implícitamente, ninguna promesa a los accionistas de gestionar la firma de una manera determinada (Boatright, 1994).” (Moriarty, 2016)

Esta tendencia parece estar en declive, como puede verse por las fechas añejas de los escritos de quienes la sostienen, y los contraargumentos esgrimidos; más apoyos suscita, en favor de la “primacía del accionista” el argumento consecuencialista²¹. Así:

“Según este argumento, gestionar las empresas en interés de los accionistas es más eficiente que gestionarlas de cualquier otra forma (Hansmann & Kraakman 2001; Jensen 2002). En apoyo de esto, algunos argumentan que, si a los gerentes no se les asigna un único objetivo que sea claro y mensurable, es decir, que maximicen el valor para los accionistas, entonces tendrán una mayor oportunidad para auto-aprovecharse. Los argumentos consecuencialistas *pro* primacía de los accionistas ... al exigir que todas las empresas sean administradas de cierta manera, no permite suficiente espacio para la elección personal (Hussain, 2012). La mayoría piensa que la gente debe ser capaz de perseguir proyectos, incluyendo proyectos económicos, que les importe, incluso si esos proyectos no maximizan el bienestar.” (Moriarty, 2016)

Ora por argumento deontológico, ora por argumento consecuencialista, si se desconocen las conexiones, complejísimas, en el ámbito empresarial actual, limitando el fin de la empresa a la “maximización de beneficios para el accionista”, ello tiene como consecuencia la propensión a la avaricia que condujo a las funestas situaciones, a nivel mundial, de 2008.

Por otra parte, ambos fundamentos éticos justifican el fin descrito como “primacía del accionista”, en un caso como sujeto moral - el accionista debe recibir la recompensa a su inversión, nunca exenta de riesgo —; así, el fundamento consecuencialista enfatiza la salvaguarda de unas buenas prácticas empresariales que disuadan a los gerentes de implementar una gestión *pro domo sua*.

²¹ Es un término reciente en la filosofía de origen anglosajón; en síntesis, se supedita “el bien” a las “buenas consecuencias” aunque se empleen medios inmorales, a veces se supedita el perjuicio (incluso con la pérdida de la vida) individual al bien colectivo. (*Nota propia*).

La controversia se produce respecto de la primacía de los Grupos de Interés, dadas las objeciones presentadas por muchos autores a las formulaciones teóricas de Freeman, autor de la *Teoría de los Grupos de Interés*; en efecto, a) se discute que esté debidamente articulada preguntando acerca de quienes forman parte de los Grupos de Interés, b) se afirma que está débilmente defendida la postura de “equilibrar” los intereses.



El propio Freeman señala ante sus detractores que su teoría sería más bien “un cuerpo de investigación en el que la idea Grupos de Interés juega un papel crucial”, en nuestra humilde e irrelevante opinión se trata de un constructo, más que de una teoría *stricto sensu*, lo afirmamos basados en la calificación de “mentalidad” por parte de Norman, que cita Moriarty²², en la que trata de no perder lugar preferente dentro de la Dirección Estratégica de la Empresa.

Si hay lagunas teóricas en Freeman, eso no ha sido inconveniente para que se le reconozca la apertura de enfoques tanto en lo relativo a la Estructura Organizativa de la Empresa, como al ámbito de la Ética Empresarial

No abundamos más, pues nuestro propósito presente no es profundizar en el asunto, así pues, concluye el epígrafe con la conclusión que expresa Moriarty:

“Ni la primacía de los accionistas ni la Teoría de los Grupos de Interés se interpretan de manera plausible como la opinión de que los directivos deben hacer todo lo posible para maximizar la riqueza de los accionistas y equilibrar los intereses de todos los Grupos de Interés, respectivamente. Más bien, estas opiniones deben ser interpretadas como puntos de vista de que los gerentes deben hacer todo lo que es moralmente permisible para lograr estos fines. Una gran parte de la Ética Empresarial está tratando de determinar lo que la moralidad permite en este ámbito.” (Moriarty, 2016)

²² Norman, W., 2013, “Stakeholder Theory”, in H. LaFollette (ed.), *International Encyclopedia of Ethics*, Wiley-Blackwell

No quisiera, sin embargo, omitir la contribución de A. Argandoña en su serie de artículos titulada *La empresa, vista desde la Teoría de los Stakeholders*, del que extraigo el siguiente párrafo:

“...una parte importante de la literatura sobre los *stakeholders* derivó hacia la dimensión ética, porque, en definitiva, lo que se discute aquí es cómo se va a gestionar una empresa en la que participan muchas personas desde distintas posiciones, de modo que el resultado para todas ellas (y no solo para sus accionistas) sea eficiente, para que todos vean satisfechas sus necesidades materiales; satisfactorio, porque todos se encuentre suficientemente cómodos y aprendan, y ético, porque todos se desarrollan como personas.” (Argandoña, 2016)

Sin perjuicio de las matizaciones sobre la eventual calidad científica de la Teoría de los *Stakeholders* es innegable que éstos están presentes y de manera activa y relevante en la empresa, por lo que resulta irrefutable la posición de Argandoña respecto de que los resultados de los intercambios sean éticamente obtenidos para satisfacción de todos ellos.

3.2.5.2 MEDIOS: ¿CONTROL POR LOS ACCIONISTAS U OTROS TAMBIÉN?

De igual modo que en el epígrafe anterior solo una breve mención de este aspecto crucial en lo relativo a lo estructural-organizativo de la empresa, ya que las opciones tomadas condicionan la aplicación de un modelo, o la combinación de varios, de Ética Empresarial; resumo en titulares las posturas más relevantes indicadas por Moriarty:

- i. La propiedad de los accionistas les faculta, como derecho inherente, para el control de la empresa.
- ii. Dudas sobre la idea de que la empresa sea algo poseído:
 - a. Argumentos contractualistas: el capital contrata trabajo y a la inversa.



- b. La empresa como “nexo de contratos” entre varias partes.
- iii. Estructura participativa.
 - a. Participación de los trabajadores en la toma de decisiones gerenciales, incluyendo la capacidad de rechazar directrices arbitrarias.
 - b. Autonomía para la determinación de acciones en el trabajo.
 - c. “Caso paralelo”, si los Estados deben gobernarse democráticamente, también las empresas.
 - d. Participación de los trabajadores como entrenamiento valioso para la participación política. (Moriarty, 2016)

Quedan señalados los serios inconvenientes de posibles ineficiencias, incremento de costes, demora en la toma de decisiones, etc. lo que llevaría a la empresa a una clara desventaja competitiva, al afectar a la productividad.

El debate de la ponderación de los Grupos de Interés en la empresa y su papel, está, y estará abierto, a mi entender porque los cambios sociales que vivimos en los que se detecta un cambio generacional significativo cada pocos años, menos de los convencionalmente admitidos, unos 15, hace que las características de las personas constitutivas de cada uno de los Grupos de Interés presente unas connotaciones que está muy lejos de ser homogéneas en cada uno de ellos, e incluso diversas en un grupo en particular. Así, hablar de “clientes”, p. ej., es no decir apenas nada, dada la diversidad de percepción de valor observable según se estudian las generaciones, de ahí que sea irrenunciable seguir reflexionando sobre los Grupos de Interés, aunque haya un punto de partida.





CAPÍTULO III

CAPITULO III



4. DEFINICIONES Y MARCOS DE APLICACIÓN

Una vez abordado en los anteriores capítulos el arduo itinerario de la Ética Empresarial, así como algunas menciones de aportaciones realizadas por autores reconocidos, llega el momento de exponer algunas concreciones y vías de aplicación de las reflexiones anteriores. Las fuentes consultadas, de prestigio, permiten disponer de claras definiciones y concretas aplicaciones de los enunciados anteriormente expresados respecto de la Ética Empresarial.



4.1 MARCO APLICATIVO DE EQUITAD Y RESPETO

Tal como se ha descrito anteriormente, el propósito no es solo expresar un “significado”, sino un “significado aplicado”, pues bien, veamos qué aplicaciones hace de sus fundamentos éticos empresariales, es decir de equidad y respeto. Comienza señalando tres cuestiones que deben formularse para aplicar su definición ética:

La primera cuestión concierne a los límites del compromiso de la empresa. ¿Qué nivel de compromiso se requiere para satisfacer la prescripción ética de equidad y respeto? ¿Cuánto es suficiente? ¿Cuánto es demasiado poco?

La segunda cuestión mira a los efectos sinérgicos de la aplicación de este enfoque para la misión de la empresa. Para que una definición aplicada de la ética empresarial sea lo suficientemente práctica para ser aceptada y utilizada por las mismas, debe permitir a las empresas, cumplir con su misión dentro del normal ambiente competitivo.

La tercera cuestión explora la interfaz entre los dominios de la Ética Empresarial y el papel de la Sociedad/Gobierno.

Responder a las cuestiones expuestas supone **buscar las respuestas**, porque, en respuesta a la cuestión a), no existe una fórmula universal y específica. La cuestión b) afecta a la interacción directa con los Grupos de Interés, y, aquí, conviene afinar,

ser honrado es ser realista porque la empresa se moverá entre el “debe” y el “puede”. Robin señala cómo los factores externos que están fuera del control de la empresa, por una parte, limitan la respuesta, pero por otra, no deben tomarse como excusa para atenuar la implicación de las empresas respecto de los hechos sobrevenidos.

Respecto de la interacción con los Grupos de Interés, la capacidad de la empresa, en este ámbito, no está restringida para poder ejercer un “control sustancial” sobre sí y su *modus operandi* con los Grupos de Interés. Las diferencias de poder – capacidad limitada, información parcial o desconocida, solidez financiera, accesibilidad limitada al mercado, etc. – pueden conllevar que las decisiones elegidas por los G. de I., aun produciéndose libremente, no sean las mejores para la salvaguarda de sus intereses, ¿qué hacer, en tal/es caso/s?:

“Aunque las empresas no deben ponerse por sí mismas en la posición de decidir lo que es mejor para los Grupos de Interés, deben intentar desarrollar empatía con los Grupos de Interés en el contexto de las situaciones que afrontan. Esta empatía, combinada con un intento de equidad, requiere que las empresas traten de entender lo que el Grupo de Interés podría desear, o cómo ese grupo probablemente procedería, *si no hubiera ninguna base para la diferencia de poder....*

Los G. de Interés, éticamente, no pueden exigir lo que razonablemente está más allá de lo que la capacidad de la gerencia pueda proporcionar... Mucho del bien para los G. de Interés, la sociedad y empresa es, probablemente, obtenido con un esfuerzo razonable, compatible con el papel definido previamente de la Ética Empresarial.” (Robin, 2009, págs. 146,147)

No basta cumplir la ley, ampararse en esto como prueba de integridad ética empresarial, no es indicador de *empatía* sino de estricto cumplimiento regulatorio/normativo, pero, eso no es suficiente, se precisa, además, implementar un marco de referencia que propicie la “sinergia con la misión de la empresa”.

Es lo que resume y expresa el siguiente Cuadro, donde las operaciones de intercambio, equitativas y respetuosas, presentan, a juicio de Robin, las oportunidades



de actuación que propenden, de aprovecharse honradamente, a crear “vínculos de confianza” en que la empresa trata, a cada grupo, con equidad y respeto.

De este modo la confianza se convierte en un “multiplicador de rendimiento”, satisfaciendo el lado ético y el lado negocio de la empresa, ambos, pero, entiéndase bien, no es un maquillaje, no es un buen *atrezzo* en el escenario empresarial, sino una cuestión de fondo, de fondo ético.

Así la confianza se convierte en un indicador que verifica si las cosas se están haciendo de un modo ético solvente, la entrega en desempeño de los empleados, la fidelización y percepción de valor de los clientes y la buena reputación vendrán como consecuencia, no forzando situaciones pragmáticas que solventan el momento pero no perduran por su inconsistencia ética.

GRUPOS	ACCIONES	CONSECUENCIAS
Empleados	¿Cómo puede una empresa obtener el máximo de sus empleados? ¿Qué es lo que la gente trae al trabajo que las máquinas no pueden hacer? ¿Qué pasa si se le pide a un empleado ser innovador, solucionador de problemas y arriesgado y no cree que la empresa se comportará con equidad y será tratado con respeto? ¿Por qué el individuo acogería la oportunidad de hacer más?	Es propio del ser humano la capacidad de pensar, razonar, resolver problemas, tomar riesgos, y ser creativo. Sólo cuando las personas son tratadas de manera equitativa y con respeto es posible que obtenga lo máximo de sus empleados.
Clientes	La confianza genera percepción de valor.	Fidelización del cliente.
Proveedores	Buenas relaciones basadas en la confianza.	Creación de mayor valor para los clientes.
Comunidades	La empresa buena ciudadana corporativa.	Buena reputación.

CUADRO 2. SINERGIAS ENTRE MISIÓN Y ÉTICA EMPRESARIAL

(Elaboración propia, basado en Robin, D. (2009))



4.2 MARCO APLICATIVO DE J. MORIARTY

Proyecta su aplicación a tres grupos, pues considera que, para “hacer” Ética Empresarial lo procedente es “identificar una actividad y, luego, analizarla”, pasamos a ello:

- a) consumidores
- b) empleados
- c) la sociedad

4.2.1 CONSUMIDORES

La interacción con los consumidores provee de cuestiones que es necesario discernir éticamente, desagregando los aspectos más relevantes de la acción de intercambio. Para ello el autor selecciona estos puntos de análisis:

- | | |
|--------------------------------|---------------------------|
| a) qué debe estar a la venta, | c) publicidad, |
| b) seguridad y responsabilidad | d) ventas y negociación y |
| del producto, | e) precios. |

El siguiente Cuadro, en dos tablas por razón de espacio, proporciona las posiciones más relevantes del marco ético de aplicación de Moriarty, en el que recoge sus posiciones respecto a la negativa a la comercialización de la “maternidad subrogada”, o la función ética de los vendedores, o el impacto de la publicidad en la libertad de decisión de los compradores, etc.

Como puede denotarse todo el contenido de Moriarty, conecta de modo congruente, con lo expresado por los autores antes tratados, así pues se muestra que la discusión teórica decanta en formulaciones conexas, que, además permiten ser tomadas como referencia para la implementación de la Ética Empresarial de modo estratégico y operativo.



CUESTIÓN	DESCRIPCIÓN
¿Qué debe estar a la venta?	...inapropiadas para la venta...los servicios sexuales, los servicios de maternidad subrogada y los órganos humanos...por razones consecuencialistas...comercializar, el sexo y los riñones conducirán a la explotación de personas vulnerables. Otros...afirman que los servicios de subrogación expresan...que las mujeres son meros recipientes para la incubación de niños; los mercados de riñones sugieren que la vida humana puede ser comprada y vendida...algunos sostienen que los malos efectos...pueden ser eliminados/ mejorados mediante una regulación apropiada, y que... los buenos efectos (p.ej., menos personas en espera de un riñón) superan a los malos.
Seguridad y responsabilidad del producto	(1) "visión contractual", ...el deber del fabricante es revelar con precisión todos los riesgos asociados con el producto; (2) "debido cuidado" ...el fabricante debe tener el debido cuidado para evitar que los compradores se dañen con el producto; y 3) "visión de los costes sociales", ...el fabricante debe pagar por las lesiones que cause el producto, incluso si ha prestado el debido cuidado para evitar lesiones y ha revelado todos los riesgos.
Publicidad: componente Informativo	Valor positivo de la publicidad. Los mercados funcionan eficientemente sólo cuando se cumplen ciertas condiciones. Una de ellas la información perfecta...Otro valor...a través de la publicidad es la autonomía... el tema del "engaño" en la publicidad... no está en si la publicidad engañosa es incorrecta...sino qué cuenta como publicidad engañosa y qué la hace errónea... la publicidad engañosa es mala...engañar a los demás es irrespetuoso...erosiona la confianza en la sociedad.

CUADRO 3.1.CUESTIONES RELEVANTES PARA UNA APLICACIÓN DE LA ÉTICA EMPRESARIAL. Parte 1

(Fuente: Elaboración propia (Moriarty, "Business Ethics", 2016))

CUESTIÓN	DESCRIPCIÓN
Publicidad: componente persuasivo	Los escritores recientes se centran en las técnicas persuasivas que utilizan los anunciantes. Se alega que algunos de estos cruzan la línea de la manipulación...la publicidad manipuladora.... que intenta persuadir a los consumidores, a menudo utilizando medios no racionales, para hacer elecciones irracionales o deficientes, dadas sus propias necesidades y deseos...En la publicidad asociativa, el anunciante trata de asociar un producto con una creencia positiva, un sentimiento, una actitud o una actividad que normalmente tiene poco que ver con el producto en sí...
Ventas y negociación	...los vendedores tienen... cuatro funciones <i>pro tanto</i> ²³ : (1) suministrar a los clientes con las advertencias de seguridad y las precauciones; (2) abstenerse de mentira y engaño; (3) contestar completamente a preguntas de los clientes sobre artículos; y (4) no dirigir a los clientes hacia compras que no son adecuadas para ellos, dadas sus necesidades y deseos declarados...los vendedores podrían tener: (5) no vender...productos inadecuados para ellos, dadas sus necesidades y deseos,...; y (6) no vender a los clientes productos de mala calidad o defectuosos...muchas cuestiones éticas surgen en la negociación, un tema que ha recibido una atención especial es el “farol”, o alterar deliberadamente la posición negociadora de alguien ... Si tiene buenas razones para creer que su adversario en una negociación está distorsionando su posición negociadora, entonces se le permite distorsionar la suya.
Precios	... los compradores individuales y los vendedores son “tomadores de precios”, no “fijadores de precios” ... Los vendedores de bienes tienen cierta flexibilidad sobre cómo tasar los bienes. La mayoría de los especialistas en Ética Empresarial acepta que, en la mayoría de los casos, los precios ... son asuntos que deben decidir los particulares.

CUADRO 3.2.CUESTIONES RELEVANTES PARA UNA APLICACIÓN DE LA ÉTICA EMPRESARIAL. Parte 2

(Fuente: Elaboración propia (Moriarty, "Business Ethics", 2016))

²³ Expresión latina que significa *tanto como uno es capaz*. (Nota propia)

4.3 UNA TEMPRANA Y PIONERA APLICACIÓN ÉTICA

En este punto, es imprescindible mencionar el CREDO de JOHNSON&JOHNSON, cuyo 70º aniversario se cumplió en 2015, como así lo señala el *Annual report 2016*²⁴ de la compañía citada; resulta admirable que en 1945 se redactara un documento tan preclaro y fundamentado éticamente, precursor de lo que hemos mostrado en anteriores capítulos, y, que con tanta dificultad se ha ido abriendo paso.



Los puntos de debate mostrados estaban claramente definidos en 1945, como puede observarse, cada uno de los epígrafes definidores de los campos de actuación comienza con “somos responsables”, a continuación, se muestra un extracto del mismo en el que se reconocen, ya, los valores de equidad y respeto que posteriormente hicieron fortuna en el ámbito ético empresarial.

Los puntos más relevantes, en resumen:

“Creemos que nuestra **primera responsabilidad** es con los médicos, enfermeras y pacientes, con las madres y los padres y **todos aquellos que usan nuestros productos y servicios**... Nuestros proveedores y distribuidores deben tener la oportunidad de obtener una ganancia justa.

Somos **responsables de nuestros empleados**, varones y mujeres... Todo el mundo debe ser considerado como un individuo. Debemos respetar su dignidad y reconocer sus méritos... Debemos proporcionar una gestión competente, y sus acciones deben ser justas y éticas.

Somos **responsables de las comunidades** en las que vivimos y trabajamos, así como de la comunidad mundial también... Debemos mantener en buen estado la propiedad que tenemos el privilegio de utilizar, protegiendo el medio ambiente y los recursos naturales.

Nuestra **responsabilidad final es con nuestros accionistas**. La empresa debe obtener un sonoro beneficio...” (Johnson&Johnson, 2016)

²⁴ El texto completo, traducción propia, puede verse en los Anexos

La declaración se titula NUESTRO CREDO, señalando, al menos así cabe interpretar, que la empresa necesita creencias, confiar en los valores del espíritu, lo que, además, es compatible y sinérgico con los objetivos ético-empresariales y los resultados económicos, tal como autores de relieve, muchas décadas después, han exhibido en sus investigaciones.

Y hemos podido constatar que, buena parte de lo declarado en NUESTRO CREDO, con o sin conocimiento de su existencia, ha precedido a pronunciamientos tales como la *Teoría de los G. de Interés* o la *Declaración de Caux*, etc., incluso a nuestros autores D. Robin y J. Moriarty.

4.5 PREGUNTAS FRECUENTES SOBRE ÉTICA EMPRESARIAL Y SUS RESPUESTAS

El Instituto de Ética Empresarial^{xvi} (en inglés, I.B.E.) ha desarrollado una tarea de divulgación de la Ética Empresarial aplicada, por lo que basándonos en su portal web, se ha elaborado el Cuadro 3. Para ello se ha tomado y traducido parte del cuestionario que incluyen en la portada de su web, a fin de obtener unas definiciones que faciliten la correcta aplicación práctica.

Se ha formado, el cuestionario, con preguntas frecuentes, y formuladas de modo directo y sin circunloquios, más aún, respondidas de igual manera, sin eludir ningún aspecto por incómodo que pudiera resultar, lo que permite delinear un *iter* ético posible de implementar en la empresa que aspira a ser “Empresa Ética”.

No se trata, solo, de que haya vestigios éticos – Responsabilidad Social Empresarial, Código Ético, Protocolos de Calidad, Reglamentos de Régimen Interior, etc. -, se pretende, además, que no se confundan términos que el lenguaje coloquial empresarial ha hecho semejantes o, peor aún, sucedáneos, como son los que provocan la pregunta situada en cuarto lugar.



PREGUNTA	RESPUESTA
¿Qué es la Ética Empresarial?	La Ética Empresarial es la aplicación de valores éticos al comportamiento empresarial...relevante tanto para la conducta de los individuos como para la conducta de la organización en su conjunto. Se aplica a todos y cada uno de los aspectos de la conducta empresarial ...va más allá de los requisitos legales..., por tanto, se trata de decisiones discrecionales y comportamiento guiado por valores.
¿Qué relevancia tiene la ética para la empresa?	Operar de acuerdo a los valores éticos está desempeñando un papel cada vez más importante en las empresas de hoy... Evitar costosas crisis y escándalos es de gran valor para las empresas. La buena reputación puede ser difícil de recuperar sin una base de confianza... Operar con integridad es, entonces, una parte clave del éxito sostenible para la empresa.
¿Cómo sabes que has tomado la decisión ética correcta?	Las organizaciones a menudo articulan un conjunto de valores que apuntan a guiar al personal en “la forma en que se hacen las cosas por aquí”. Algunas compañías ofrecen a los empleados “pruebas éticas” para ayudarles a tomar decisiones en línea con esos valores.
¿La ética empresarial, la responsabilidad corporativa y la sostenibilidad son diferentes?	La Ética Empresarial se refiere a la aplicación de valores éticos a todos los comportamientos y funciones empresariales...Responsabilidad Corporativa... se refiere al compromiso que la organización tiene con sus G. de Interés para incrementar los impactos positivos y disminuir los negativos... el término (Sostenibilidad) se utiliza para implicar la viabilidad de un negocio, la protección de los recursos naturales, el bienestar ecológico o la salud social y económica a largo plazo.

CUADRO 4.1. ALGUNAS PREGUNTAS Y RESPUESTAS QUE PRECISAN LA DEFINICIÓN Y LA APLICACIÓN DE LA ÉTICA EMPRESARIAL. Parte 1

(Fuente: Elaboración propia, (Institute of Business Ethics, 2016))

PREGUNTA	RESPUESTA
¿Cuál es la diferencia entre la Ética Empresarial y una Empresa Ética?	Cualquier organización puede buscar hacer lo que hace, de manera que sea guiada por valores éticos..., si una organización se considera ética, eso implicará una evaluación subjetiva de cualquiera de los siguientes aspectos: los productos y servicios que ofrece, prioridades en la que se fundamenta, metas y valores, su filantropía, su reputación entre los G. de Interés, la forma en que trata a clientes y personal, etc.
¿Cuáles son los valores fundamentales?	Si una organización quiere tomar la ética en serio, necesita identificar los valores o principios fundamentales a los que desea comprometerse y responsabilizarse. A continuación, debe traducir esos valores en orientación para que todos los empleados sean ayudados a la toma de decisiones discrecionales, es decir, cuando no hay reglas o cuando se enfrentan a un dilema ético... valores... responsabilidad, integridad, honestidad, respeto, confianza, apertura, imparcialidad y transparencia.



CUADRO 4.2. ALGUNAS PREGUNTAS Y RESPUESTAS QUE PRECISAN LA DEFINICIÓN Y LA APLICACIÓN DE LA ÉTICA EMPRESARIAL. Parte 2

(Fuente: Elaboración propia, (Institute of Business Ethics, 2016))

4.6 MARCO DESDE LA UNIVERSIDAD DE SANTA CLARA

El Centro Markkula de Ética Aplicada de la Universidad de Sta. Clara^{xvii} (Silicon Valley) ha publicado un *Marco para la Reflexión Ética* (Centro Markkula, 2015),²⁵ en el que se recogen algunas aportaciones muy válidas para nuestro propósito. Se trata de un documento de carácter eminentemente práctico, que , además, se ofrece como *app*²⁶, que puede llevarse en dispositivos portátiles para consulta, redundando, así, su propósito de utilidad para la toma de decisiones. Pero, no existe un “vademécum” que resuelva, *per se*, la ineludible toma de decisiones; la *app*

²⁵ Este *Marco para la Reflexión Ética* es producto del diálogo y el debate en el Centro Markkula de Ética Aplicada de la Universidad de Santa Clara. Los principales contribuyentes incluyen a Manuel Velásquez, Dennis Moberg, Michael J. Meyer, Thomas Shanks, Margaret R. Mc Lean, David De Cosse, Claire André, y Kirk O. Hanson. Fue revisado la última vez en mayo de 2009. *Traducción propia*. Puede verse el original inglés en <https://www.scu.edu/ethics/ethics-resources/ethical-decision-making/a-framework-for-ethical-decision-making/>

²⁶ Puede descargarse la aplicación, o bien usarse en línea en <https://legacy.scu.edu/ethics/ethical-decision/>

mencionada recuerda y ayuda a tener presente los fundamentos, pero la decisión no es consecuencia de mecanismo automático alguno.

4.6.1 FUENTES DE REFERENCIA

Para facilitar la toma de decisiones se ofrecen, “cinco fuentes” recogidas en el siguiente Cuadro, que ayuda a determinar qué normas de comportamiento puedan ser consideradas éticas; sin embargo, esto no sortea todos los obstáculos, que pueden presentarse. Veamos, por tanto, los enfoques propuestos y una breve descripción:

ENFOQUE	DESCRIPCIÓN
Utilitario	La acción ética es la que ofrece el mayor bien o hace el menor daño posible, o, dicho de otra manera, produce el mayor equilibrio del bien sobre el mal. La acción corporativa ética, entonces, es la que produce el mayor bien y hace el menor daño posible a todas las personas afectadas.
Derechos	Los seres humanos tienen una dignidad en función de su naturaleza humana per se o en su capacidad de elegir libremente lo que hacen con sus vidas. Sobre la base de tal dignidad, tienen derecho a ser tratados como fines y no sólo como medio para otros fines.
Equidad	Las acciones éticas tratan a todos los seres humanos por igual, o si es de forma desigual, entonces que sea equitativamente sobre la base de alguna norma defendible. Pagamos más a personas sobre la base de su trabajo más duro o la mayor cantidad que ellos contribuyen a una organización, y decimos que es justo.
Bien común	La vida en comunidad es un bien en sí mismo y nuestras acciones deben contribuir a ella... las relaciones entrelazadas de la sociedad son la base del razonamiento ético y que el respeto y la compasión hacia todos los demás, especialmente los más vulnerables, son los requisitos de tal razonamiento. Este enfoque también llama la atención sobre las condiciones comunes que son importantes para el bienestar de todos.
Virtud	Las acciones éticas deben ser compatibles con ciertas virtudes ideales que proporcionan el pleno desarrollo de nuestra humanidad. Estas virtudes son disposiciones y hábitos que nos permiten actuar de acuerdo con el potencial más alto de nuestro carácter y en nombre de valores como la verdad y la belleza.

CUADRO 5.CINCO ENFOQUES SOBRE ÉTICA EMPRESARIAL

(Fuente: Elaboración propia, (Centro Markkula, 2015))



La reunión de los enfoques, a fin de aplicar su contenido, podrían presentarse, en síntesis, los siguientes inconvenientes:

“El primer problema es que no estemos de acuerdo sobre el contenido de algunos de estos enfoques específicos. Es posible que no todos están de acuerdo con el mismo conjunto de derechos humanos y civiles. Podemos no estar de acuerdo sobre lo que constituye el bien común. Puede que ni siquiera nos pongamos de acuerdo sobre lo que es un bien y lo que es un mal.

El segundo problema es que puede que no todos los diferentes enfoques respondan a la pregunta “¿Qué es la Ética?” del mismo modo. Sin embargo, cada enfoque nos da información importante para determinar lo que es ético en una circunstancia particular.

Y, los diferentes enfoques conducen a respuestas similares, mucho más a menudo que, al contrario.” (Centro Markkula, 2015)

4.6.2 ENUNCIADO DEMOSTRATIVO DE LA ÉTICA EMPRESARIAL

Seguidamente, como se expresa en el Cuadro 6, desglosado en dos por razones de espacio, se precisa la definición de Ética Empresarial, utilizando un enunciado demostrativo, completando el Marco para la toma de decisiones, en un entorno empresarial en el que los retos cotidianos no permiten dilaciones y en el que se han de tomar decisiones inaplazables en la mayoría de los casos.

LA ÉTICA EMPRESARIAL NO ES	
Sentimiento	Algunas personas tienen hábitos muy desarrollados que los hacen sentir mal cuando hacen algo malo, pero muchas personas se sienten bien a pesar de que están haciendo algo malo.
Religión	Muchas personas no son religiosas, pero la Ética se aplica a todo el mundo. La mayoría de las religiones abogan por altos estándares éticos, pero a veces no abordan todos los tipos de problemas con los que nos enfrentamos.

CUADRO 6. PUNTUALIZANDO LA DEFINICIÓN DE ÉTICA EMPRESARIAL. Parte 1

(Fuente: Elaboración propia, (Centro Markkula, 2015))



LA ÉTICA EMPRESARIAL NO ES	
Seguir la ley	Un buen sistema legal incorpora muchas de las normas éticas, pero la ley puede desviarse de lo que es ético... la ley puede tener un momento difícil diseñando o hacer cumplir las normas en algunas áreas importantes, y puede ser lenta para abordar nuevos problemas.
Seguir normas culturales	..."cuando estés en Roma, haz como los romanos" no es una norma ética satisfactoria.
Ciencia	La ciencia puede dar una explicación de cómo son los humanos. Pero la Ética proporciona razones de cómo los seres humanos deben actuar. Y sólo porque algo sea científicamente o tecnológicamente posible, puede que no sea ético hacerlo.



CUADRO 6. PUNTUALIZANDO LA DEFINICIÓN DE ÉTICA EMPRESARIAL. Parte 2

(Fuente: Elaboración propia, (Centro Markkula, 2015))

4.6.3 MARCO APLICATIVO PARA LA TOMA DE DECISIONES ÉTICAS

“La toma de buenas decisiones éticas requiere una, sensibilidad entrenada para dichas cuestiones y practicar un método que explore los aspectos éticos de una decisión” (Centro Markkula, 2015).

Así comienza este párrafo del escrito glosado, lo que resulta congruente con el enfoque racional desglosado en el Cuadro 6, “no es” lo emocional-religioso-legal-convencional-científico el marco adecuado para la toma de decisiones.

Es imprescindible seguir un método que proporcione un diagnostico que propenda una buena decisión, responsabilidad ineludible, pero contando, además, con la ayuda de las diferentes perspectivas y el diálogo. El proceso es secuencial, de tal modo que no debe saltarse ninguno de los pasos, ni pasar al siguiente sin haber satisfecho, debidamente, el anterior; eso evitará la tediosa situación de entrar en *loop* (lazo), y dar vueltas sin avanzar en el estudio del asunto objeto de estudio.

PASOS	CUESTIONES	
Reconocer un problema ético	¿Podría esta decisión o situación ser perjudicial para alguien o algún grupo? ¿esta decisión implica una elección entre una alternativa buena y mala, o tal vez entre dos “buenas” o entre dos “malas”? ¿el asunto es algo más de lo que es legal o lo que es más eficiente?, ¿si es así, cómo?	
Obtener los datos	¿Cuáles son los hechos relevantes del caso? ¿qué hechos no se conocen? ¿puedo obtener más información sobre la situación? ¿conozco lo suficiente como para tomar una decisión? ¿Qué individuos y qué grupos tienen una participación importante en el resultado? ¿son más importantes algunos intereses? ¿por qué? ¿Cuáles son las opciones para actuar? ¿se ha consultado a todas las personas y grupos relevantes? ¿he identificado opciones creativas?	
Evaluar las acciones alternativas	<p>¿Qué opción producirá el mayor bien y hará el menor daño? (Enfoque utilitario)</p> <p>¿Qué opción respeta mejor los derechos de todos los que tienen una participación? (Enfoque de Derecho)</p> <p>¿Qué opción trata a las personas por igual o proporcionalmente? (Enfoque de Justicia)</p>	<p>¿Qué opción sirve mejor a la comunidad en su conjunto, no sólo a algunos miembros? (Enfoque del Bien Común)</p> <p>¿Qué opción me lleva a actuar como el tipo de persona quiero ser? (Enfoque de Virtud)</p>
Tomar una decisión y probarla	¿Teniendo en cuenta todos estos enfoques, que opción aborda mejor la situación? Si le dijera a alguien que respeta, o a una audiencia en la televisión - qué opción he elegido, ¿qué dirían?	
Actuar y reflexionar sobre el resultado	<p>¿Cómo puede ser aplicada mi decisión con el mayor cuidado y atención a las preocupaciones de todas las partes interesadas?</p> <p>¿Cómo resultó mi decisión y qué he aprendido de esta situación específica?</p>	

CUADRO 7. MÉTODO DE TRABAJO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN ÉTICA EMPRESARIAL

(Fuente: Elaboración propia, (Centro Markkula, 2015))

4.7 DECLARACIÓN DE A.M.A.

La publicación, *motu proprio*, del Código de Conducta de la American

Marketing Association,^{xviii} compuesto por tres documentos: a) Declaración de Ética, b) Política de acoso sexual o personal, y c) Política de Conflicto de Interés.

Marca un hito muy relevante dada la influencia y prestigio de la institución en el mundo empresarial y en particular en el Área de Marketing, que es particularmente sensible a la Ética Empresarial respecto de su aplicación y compromiso, de su cumplimiento o incumplimiento, del efecto inmediato en el prestigio/desprestigio de los asociados.



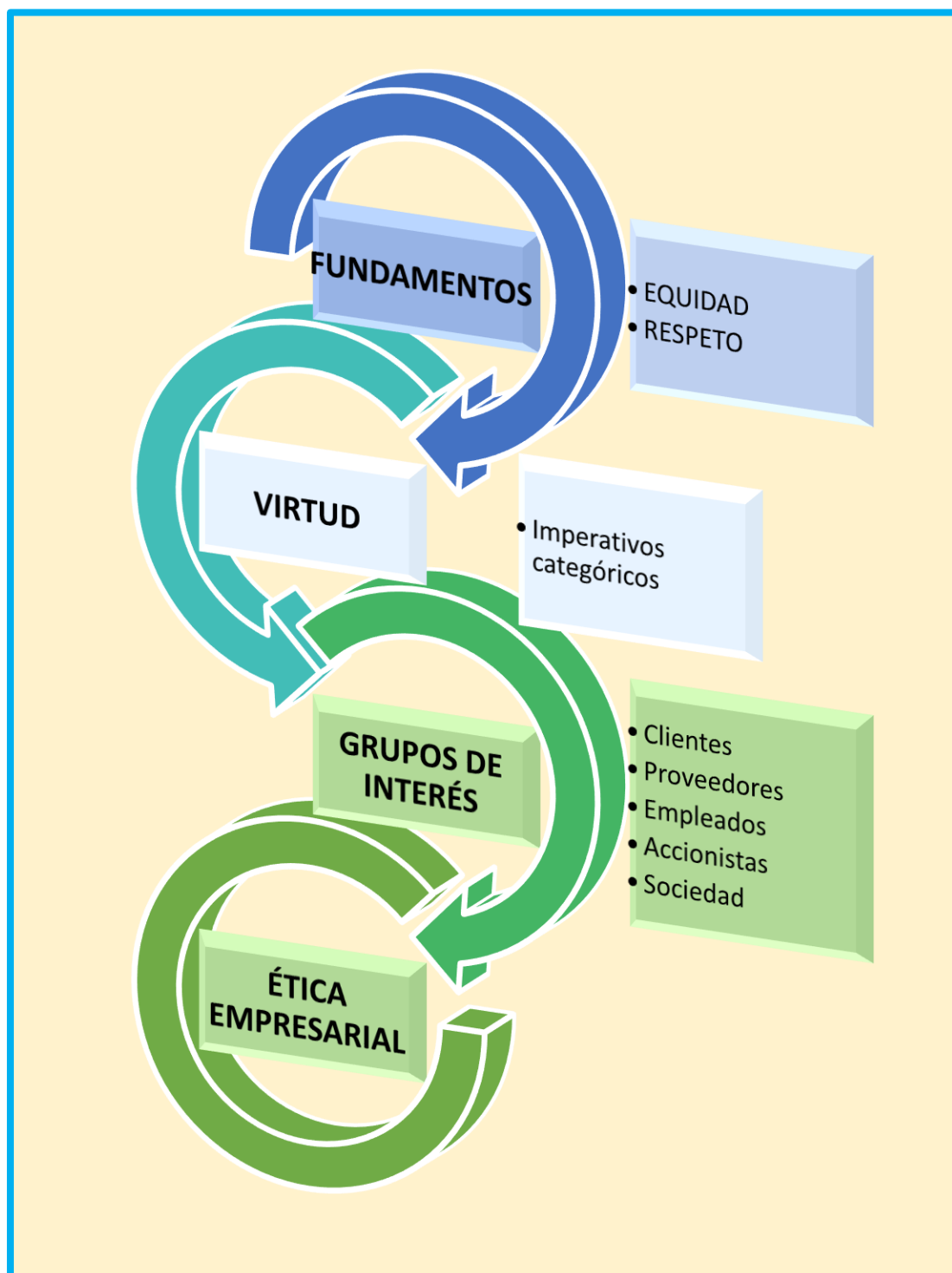
NORMAS	ACCIONES
No hacer daño	Esto significa evitar acciones u omisiones perjudiciales, conscientemente, al incorporar altos estándares éticos y adherirse a todas las leyes y regulaciones aplicables en las decisiones que tomamos.
Fomentar la confianza en el sistema de comercialización	Esto significa luchar por la buena fe y trato justo, tanto contribuyendo a la eficacia del proceso de cambio, como evitando el engaño en el diseño de producto, precio, comunicación y distribución/ suministro.
Adoptar valores éticos	Esto significa la construcción de relaciones y la mejora de la confianza del consumidor en la integridad de la comercialización al afirmar estos valores fundamentales:

CUADRO 8. DECLARACIÓN ÉTICA NORMATIVA

(Fuente: Elaboración propia, (AMA, 2004)

Como se muestra en los Cuadros 10.1 y 10.2, la declaración insta a “adoptar valores éticos”, enuncia cuáles, y, además, delinea y delimita sus líneas de implementación con “esfuerzo” y compromisos de obligado cumplimiento: los valores enunciados han de ser implementados.

Puede constatar, así mismo, que los fundamentos de Ética Empresarial enunciados, por diversos autores y con diversos enfoques, se encuentran recogidos en la *Declaración*, se detecta un consenso enunciativo, descriptivo, hermenéutico y de aplicación de la Ética Empresarial que muestra la Figura 2, en la que puede apreciarse que los valores defendidos por los autores e instituciones mencionados en el presente escrito están explícitamente expresados



**FIGURA 2. ESPIRAL DEL PROCESO DE ÉTICA EMPRESARIAL
APLICADA**

(Fuente: Elaboración propia)

VALOR	ACCIONES
Honradez: ser francos en el trato con los clientes y los g. De interés.	<p>Esforzarnos por ser veraces en todas las situaciones y en todo momento.</p> <p>Ofrecer productos de valor que hagan lo que afirmamos en nuestras comunicaciones.</p> <p>Respaldar nuestros productos si fallan al proporcionar los beneficios afirmados.</p> <p>Cumplir nuestros compromisos y promesas explícitos e implícitos.</p>
Responsabilidad: aceptar las consecuencias de nuestras decisiones y estrategias de marketing.	<p>Esforzarnos por atender las necesidades de los clientes.</p> <p>Evitar el uso de la coerción con todos los grupos interesados.</p> <p>Reconocer las obligaciones sociales con los G. de Interés que proceden de un Marketing y un poder económico mayores.</p> <p>Reconocer nuestros especiales compromisos con los segmentos vulnerables del mercado... que puedan estar en desventaja considerable.</p> <p>Considerar la gestión ambiental en nuestra toma de decisiones.</p>
Equidad para equilibrar de modo justo las necesidades del comprador con los intereses del vendedor, para ello, vamos a:	<p>Presentar los productos de manera clara en la venta, publicidad y otras formas de comunicación; esto incluye evitar una promoción falsa, engañosa y falaz.</p> <p>Rechazar manipulaciones y tácticas de venta que perjudican la confianza del cliente.</p> <p>Nos negamos a participar en tácticas de fijación de precios, como precios abusivos, precios ventajosamente altos o “gato por liebre”.</p> <p>Evitar a sabiendas la participación en conflictos de interés.</p> <p>Buscar proteger la información privada de clientes, empleados y socios.</p>

CUADRO 9. DECLARACIÓN ÉTICA PRESCRIPTIVA DE A.M.A. Parte 1

(Fuente: Elaboración propia, (AMA, 2004))

VALOR	ACCIONES
Respeto: Reconocer la básica dignidad humana de todos los grupos de interés.	Valorar las diferencias individuales y evitar estereotipar a los clientes o “pintar” los grupos demográficos de manera negativa o deshumanizante. Escuchar las necesidades de los clientes y hacer todos los esfuerzos razonables para supervisar y mejorar su satisfacción de manera continua. Hacer todo lo posible por entender y tratar respetuosamente a los compradores, proveedores, intermediarios y distribuidores de todas las culturas. Reconocer las contribuciones de los otros, tales como consultores, empleados y compañeros de trabajo, a los esfuerzos de Marketing. Tratar a todos, incluso a nuestros competidores, como nos gustaría ser tratados.
Transparencia: Crear un espíritu de franqueza en las operaciones de marketing	Esforzarnos por comunicar claramente con todos los grupos. Aceptar las críticas constructivas de los clientes y otros Grupos de Interés. Explicar y tomar las medidas apropiadas con respecto a riesgos significativos de productos o servicios, sustituciones de componentes u otras eventualidades previsibles que puedan afectar a los clientes o su percepción de la compra. Revelar las listas de precios y los términos de la financiación, así como ofertas disponibles y ajustes de precios.
Ciudadanía: cumplir con las responsabilidades económicas, legales, sociales y filantrópicas que sirven a los g. De interés	Esforzarnos por proteger la ecología ambiental en la ejecución de campañas de Marketing. Corresponder a la comunidad a través del voluntariado y las donaciones de caridad.

CUADRO 9. DECLARACIÓN ÉTICA DE A.M.A. Parte 2

(Fuente: Elaboración propia, (AMA, 2004))

4.8 EL ENTORNO ECONÓMICO

Como señalaba Robin, el ámbito económico donde germina y crece la Ética Empresarial es el Capitalismo, como idóneo sistema en el que pueden realizarse libremente intercambios “ganador-ganador”, de bienes y/o servicios y que pueden evaluarse a precios de mercado; la propiedad privada ejercida sin coacción permite la exigencia de responsabilidades a los actores.

Si hay libertad, hay responsabilidad y si hay ambas – sin olvidar, no es tan obvio como pueda parecer, las debidas garantías jurídicas y la justa aplicación del Derecho-, puede hablarse de la implantación de una Ética Empresarial, que de faltar algunos de los elementos antedichos resultaría puro *atrezzo* en un escenario intervenido y coactivo, ora por el Estado, ora por el empresario autoritario y/o empresa monopolística, ora por un *crony capitalism*, que vacía las posibilidades de crecimiento personal.

4.8.1. POSIBILIDAD Y VIABILIDAD DE IMPLEMENTACIÓN

Es imprescindible que las consideraciones – posibilidad, viabilidad - que conforman el título del epígrafe puedan ser debidamente acreditadas, ya que el sistema económico que ha resultado adoptado globalmente, ¿puede albergar o no a la Ética Empresarial?, más aún, ¿hay relación entre ella y la eficiencia que el Capitalismo muestra?, ¿sinergia o fachada estética?, ¿integración o envoltorio?, vamos a ello.

Relevante, en el propósito de este capítulo respecto del énfasis de la eficiencia de la Ética Empresarial, y en particular del epígrafe, el contenido de la obra *Creatividad, Capitalismo y Justicia Distributiva*, (Kirzner, 1995) , aunque, no es el propósito de este escrito la incursión en el campo de la Teoría Económica.

Sin embargo, no puede soslayarse que la Ética Empresarial subsiste, o no, en un sistema económico determinado, con sus características e influencias, de ahí que,

al menos un acercamiento modesto deba hacerse, para situar la Ética Empresarial en el contexto económico- sistémico en que se desenvolverá.

Para ello se acude a la obra citada en cuyo prólogo el Profesor Huerta De Soto^{xix} señala los planos del escenario socioeconómico que sería terreno abonado para el desempeño eficiente y ético de la actividad empresarial, como plano de situación indica:

“...el ideal *consecuencialista*, consistente en creer que es posible actuar tomando decisiones maximizadoras de las consecuencias positivas previstas a partir de unos medios dados y de unos costes también conocidos, ha fracasado ostensiblemente.

Por un lado, la propia evolución de la teoría económica ha demostrado que es teóricamente imposible hacerse con la información necesaria respecto a los beneficios y los costes derivados de cada acción humana... Por otro lado, el fracaso del socialismo real, ... ha supuesto un golpe demoledor para la doctrina consecuencialista.”

No es imprescindible ser especialista, aunque ayude, en Teoría Económica, para constatar que una economía es viable, o no, si los resultados confirman los supuestos en los que se asienta; como en toda acción humana, y la economía lo es, los resultados *a posteriori* no son dados por el azar, la casualidad, el infortunio o cualesquiera otros considerandos fortuitos, aleatorios o imponderables: no se trata de buena/mala suerte.

No hay duda de que siempre habrá en el quehacer económico cotidiano imponderables de muy difícil previsión que podrán influir en el resultado, pero lo que se expresa por el Profesor Huerta de Soto es que, sin entrar en profundidades de académicos especialistas, no puede concebirse la economía como algo predeterminado con todos los supuestos y datos conocidos y fijos; no, la economía es lo que vivimos cada día.



¿Quién podría desde los supuestos de Teoría Económica Clásica - con unos factores de producción pre-fijados/determinados - impactos económicos tales como la incursión en el mercado de 120.000.000 nuevos turistas provenientes de China?, pues sucedió en 2015²⁷ ; abundando en ello señala Huerta De Soto:

“...el fracaso teórico e histórico del consecuencialismo cientificista ha vuelto a dar un **papel protagonista a las normas de comportamiento basadas en principios éticos de tipo dogmático**, cuyo importantísimo papel como insustituibles «pilotos automáticos» del comportamiento y de la libertad humanos comienza de nuevo a ser plenamente apreciado...

Desde la concepción del mercado como un proceso dinámico, la eficiencia entendida como coordinación surge del comportamiento de los seres humanos efectuado siguiendo unas específicas normas pautadas de tipo moral, y viceversa, el ejercicio de **la acción humana sometida a estos principios éticos da lugar a una eficiencia dinámica** entendida como tendencia coordinadora en los procesos de interacción social. Por eso, podemos concluir que desde un punto de vista dinámico **la eficiencia no solo es compatible con distintos esquemas de equidad o justicia, sino que surge única y exclusivamente de uno de ellos.**”

Retómase el concepto de equidad desarrollado anteriormente, y que H. De Soto desde su formación jurídica diferencia de justicia, posiblemente porque alude a la justicia en su vertiente legal para distinguirla de la justicia (equidad) como concepto ético.

Es importante detenerse en lo que surge de lo que, personalmente, he sombreado en negrita, por su nexos con lo sostenido hasta ahora desde otras instancias académicas, trato de expresarlo indicando:

- i. La viabilidad del capitalismo procede de la posibilidad de evaluación

²⁷ Véase https://www.hosteltur.com/114355_cifra-turistas-chinos-alcanza-120-millones-2015.html. Consultado 10/02/2016

económica de los bienes de capital a precios de mercado *ergo* la Ética Empresarial puede/debe darse en el capitalismo.

ii. Los precios de mercado se fijarán libremente como punto de encuentro aceptado libremente entre oferta y demanda *ergo* la percepción de valor por el comprador ha de ser transmitida por el vendedor de modo ético, no solo legalmente irreprochable.

iii. Las garantías jurídicas pueden ser insuficientes, por las demoras en la aprobación y vigencia de las leyes, ante un mercado, interconectado y globalizado, que evoluciona a una velocidad vertiginosa y en el que las decisiones de los consumidores se multiplican *ergo* la garantía de equidad y respeto de los intercambios viene dada por la aplicación de la Ética Empresarial.

iv. La eficiencia dinámica que surge de la equidad procede de la aplicación de los “pilotos automáticos” morales en el proceso de intercambios, *ergo* dótase a las empresas y a los consumidores del suficiente fondo ético que permita unos intercambios ganador-ganador, y, ¡atención! la toma de decisiones que propendan a tal resultado, una vez y la siguiente y ...siempre, como se muestra en la Figura 3.

v. Las decisiones, en cada instante del desempeño profesional, han de tomarse extrayendo del fondo ético personal-empresarial los fundamentos y aplicaciones de los principios, esos son los “pilotos automáticos” que hacen posible el desempeño cotidiano, sin tener, a cada momento, que “consultar al jefe”, tampoco “el jefe” a “su jefe” ni éste al máximo responsable de la empresa.

vi. Crecer personalmente, dada la espiritualidad propia del ser humano, implica asumir la responsabilidad, decidir, en una búsqueda de sentido a todo el quehacer humano; esto es imposible que pueda desarrollarse sin un entorno de libertad, dentro de un sistema económico de libertad que proporciona el capitalismo.



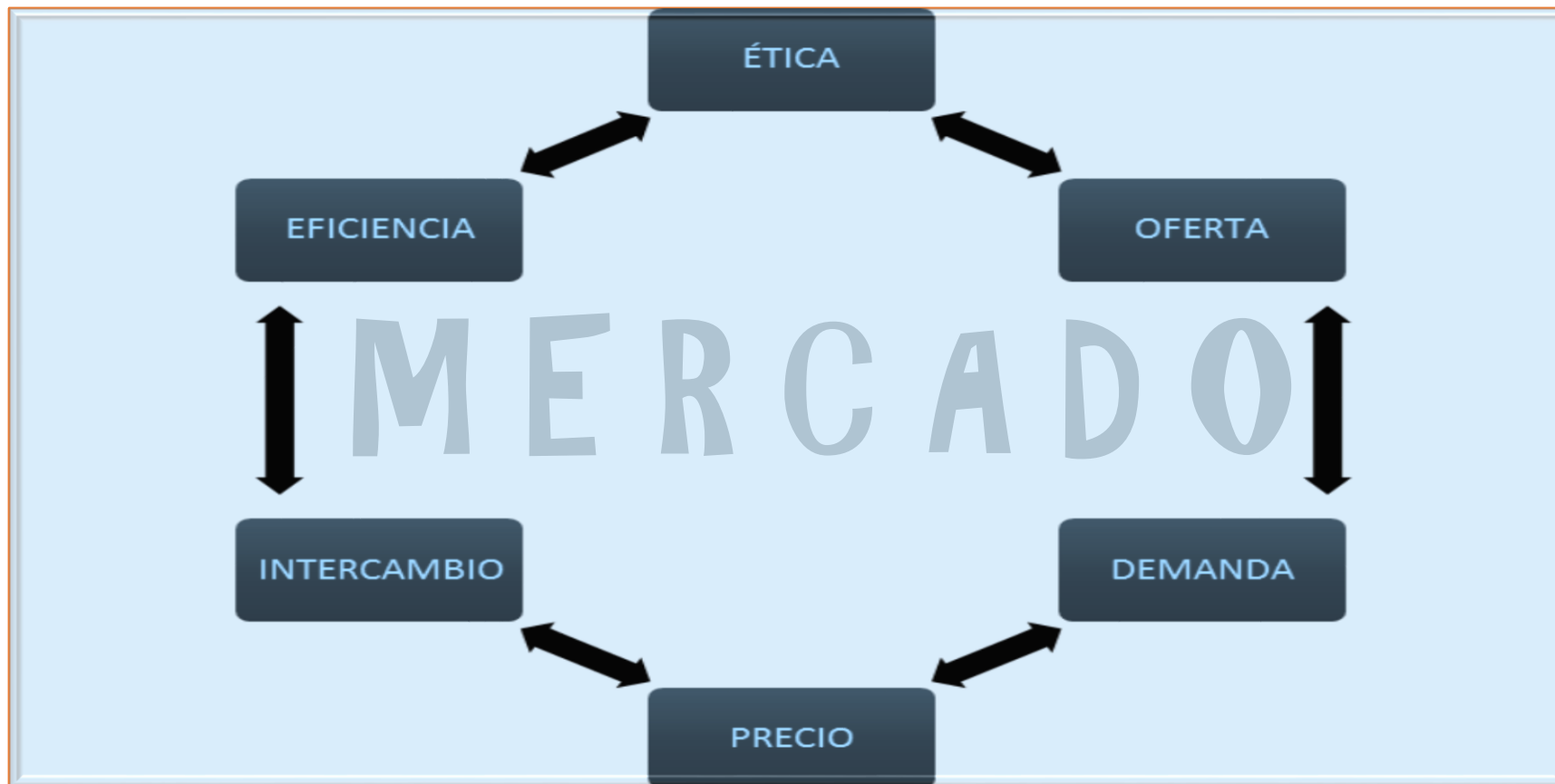


FIGURA 3.CICLO MULTIDIRECCIONAL DE LA EFICIENCIA

(Fuente: Elaboración propia a partir de H. De Soto)

5. ÉTICA EMPRESARIAL Y EFICIENCIA

Parecen, en primera aproximación, términos opuestos dado que el procedimiento operativo para la medición de los resultados apunta directamente a los estados financiero y contable, calculando la eficiencia como el conjunto de buenas cifras provenientes de la aplicación a partir de los datos contables de las *ratios* financieras comúnmente admitidas como indicadores de eficiencia, así pues, por antonomasia, costumbre o inercia la medida de la eficiencia la darán cifras, puesto que son cifras lo que se busca.

Sin embargo, es posible discernir que la Eficiencia Empresarial, sin perjuicio de la inestimable ayuda de las *ratios*, en una estructura empresarial impregnada de Ética, no solo de R.S.E., favorece el crecimiento y la longevidad de la empresa; no se trata de “teñir” o “entreverar” la empresa de Ética, sino de fundamentarse en la misma para diseñarla y gestionarla eficientemente.

5.1 ÉTICA EMPRESARIAL COMO PARTE DE LA ÉTICA SOCIAL

Adela Cortina publica en 1994 su obra *Ética de la empresa, claves para una nueva cultura empresarial*, prologada por el Catedrático de Ética J. L. López Aranguren, en la que expresa y desarrolla lo que se estaba pergeñando en tantos ámbitos empresariales y académicos, pero no en España, como se comprueba por lo que señala el ilustre prologuista:

“El libro que tengo la satisfacción de prologar es el más original que he leído sobre el tema...la tesis del presente libro consiste en la necesidad de vivir el concepto de «empresa» como *quehacer moral*, el quehacer por excelencia de nuestro tiempo, cuyos objetivos no son solo la producción y los beneficios que, de ella, de los bienes y servicios, resultan sino el desarrollo humano y el bien moral.” (López Aranguren, J.L. 1994)



Adela Cortina sitúa la Ética Empresarial como parte componente de la Ética Social, la que en el transcurso de los siglos ha venido conformado las civilizaciones humanas; esa pertenencia, a su juicio, es fuente y origen de Eficiencia Empresarial, señalando al respecto:

“La ética de los negocios es un modo de resolver moralmente conflictos de acción...que las decisiones últimas hayan de ser personales no implica que sean subjetivas, es decir, que no se puedan compartir... en este sentido la ética posibilitaría llegar a acuerdos morales racionales en un proceso de argumentación...se pronuncia M.T. Brown: «aunque pueda resultar extraño, el propósito de la ética no es que la gente sea más ética, sino que sea capaz de tomar mejores decisiones»” (Cortina Orts, 1994, pág. 86)

Se destaca el papel procedimental resolutorio de la Ética Empresarial y su papel facilitador en la toma de decisiones – los destacados en negrita son de propia autoría - ante los desacuerdos que los distintos Grupos de Interés pueden manifestar en la toma de decisiones empresariales operativas.

La Ética Empresarial, mediante la aplicación de la Espiral de la Ética Empresarial podrá conseguir la operatividad requerida en el desenvolvimiento de la empresa, puesto que la aplicación procedimental ética produce, desde la altura moral, un impacto positivo en los decisores y en los implicados en las decisiones. Abunda en el propósito, señalando:

” Lo ético es *rentable*, entre otras cosas, porque reduce costes de coordinación externos e internos de la empresa: posibilita la identificación con la corporación y una motivación eficiente. (Cortina Orts, 1994, pág. 88)

Si se actúa con “equidad y respeto”, la motivación e identificación no coactiva de los Grupos de Interés con las operaciones decididas, aunque no sean estas plenamente coincidentes con las posiciones *a priori* de los interesados, una vez que se han tomado las decisiones operativas, todos aúnan esfuerzo y dedicación. Así el ahorro



en tiempo de deliberación, y en la puesta en marcha e implementación de las mismas produce eficiencia que coadyuva en el favorecimiento positivo de las ratios de rentabilidad.

Así en el XIV Seminario Permanente de Ética Económica y Empresarial se establece una relación de causalidad entre la “dosis de Ética” y la consecuencia de que la empresa esté “alta de moral” afirma:

“... nos gusta entender que el empresario es alguien con proyectos, iniciativa y ganas de compartirlo y arrastrar a otros en ese proyecto, basándose en unos valores. Realmente una empresa, del tipo que sea, cuando está alta de moral y en su quicio es porque tiene una fuerte dosis de ética...las empresas saben que tienen derechos y deberes, y que tienen que cumplir sus contratos para crear riqueza y bienestar, ayudando así a construir una sociedad decente.” (Cortina Orts, 2004)

Otro aspecto de R.S.E. es la ejemplaridad exigible a las empresas, puesto que del cumplimiento de sus contratos no solo se desprende una reputación externa o de imagen, sino que promueve un efecto *push-pull* en todos los Grupos de Interés para que sigan esa ruta de comportamiento, lo que constituye un factor de eficiencia interna, y por difusión, también externa; como se indica, la “creación de riqueza y bienestar” se ve favorecida por este aspecto.

Las afirmaciones antedichas se corresponden con las descripciones que las empresas, en la actualidad, hacen de sí mismas cuando se definen por tres conceptos: a) misión, b) visión y c) valores.

La misión está estrechamente relacionada con su objeto social y su actividad sectorial, por lo que, como señalaba Moriarty, si no todo es comerciable, no toda actividad será éticamente aceptable; sin embargo, misión no es fabricar, comercializar...etc., sino conseguir que...



CAPÍTULO III

Parafraseando a A. Cortina, cabe preguntarse, con el propósito de evitar la redundancia:

a) ¿podría implementarse, siquiera redactarse, el elenco expresado sin una buen “dosis de Ética”?

b) ¿integridad, para qué, acaso no basta con productividad?;

c) ¿” un buen lugar de trabajo”, acaso no basta con rendir buenos dividendos para el accionista?;

y d) ¿cabe la posibilidad de que pueda trabajarse con “pasión” sin que la empresa esté “alta de moral” como consecuencia de una implantación ética seria?

Puede colegirse que todos los ingredientes citados de la Ética Empresarial, ora en este capítulo, ora en los anteriores, no están expresamente recogidos en el ejemplo de Coca Cola; sin embargo, en una simple redacción de portal web es imposible mostrar todas las medidas que deben tomarse en el desempeño cotidiano, pero lo mostrado “huele” a Ética Empresarial y corrobora, en el tiempo, que la configuración de la empresa ha de construirse de acuerdo con lo expresado por la autora (Cortina Orts, 2004), y desde esas posiciones éticas las consecuencias son:

a) la proliferación de eficiencia en la Cadena de Valor;

b) la configuración de la empresa como espacio de realización y crecimiento profesional y personal; y

c) la obtención de resultados finales satisfactorios y ejercicios fiscales positivos.

Resulta esclarecedor el estudio realizado (García Del Junco, Nieto Carramiñana, & Carrera Salguero, 2014) sobre la posible relación entre la felicidad de los empleados y el nivel de R.S.C., los autores afirman en sus conclusiones que :

“Como podemos observar los resultados más altos de R.S.C. corresponden con un mayor grado de felicidad...”.

La influencia que ejerce la empresa sobre la felicidad del trabajador es un factor de gran ponderación, y, como indica el trabajo citado directa y proporcionalmente relacionado; ciertamente en la encuesta sobre felicidad se incluían factores personales y sociales además de los laborales, y el peso de éstos, en el conjunto, demuestra que el binomio felicidad personal- Ética Empresarial lejos de ser elementos ajenos están íntimamente relacionados y coadyuvan a la Eficiencia Empresarial.



5.2 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DESDE LA ÉTICA EMPRESARIAL

Cuando pregunto cuáles son la misión, visión y valores de Coca Cola la respuesta a la primera pregunta es “envasar refrescos”, sobre las otras dos, apenas un balbuceo “no sé”; sin embargo, consultando las propias afirmaciones de la empresa citada al respecto, las respuestas son ²⁸:

- Nuestra misión:
 - Refrescar al mundo.
 - Inspirar momentos de optimismo y felicidad.
 - Crear valor y marcar la diferencia
- Nuestra visión:
 - Personas: Ser un buen lugar donde trabajar, que las personas se sientan inspiradas para dar cada día lo mejor de sí mismas.
 - Bebidas: Ofrecer una variada cartera de productos de calidad que se anticipen y satisfagan los deseos y necesidades de los consumidores.
 - Socios: Desarrollar una red de trabajo para crear un valor común y duradero.
 - Planeta: Ser un ciudadano responsable que marque la diferencia al ayudar a construir y apoyar comunidades sostenibles.

²⁸ Fuente: <http://www.cocacolaespana.es/informacion/vision-mision-valores> (Consulta 15/04/2017)

- Beneficio: Maximizar el rendimiento para los accionistas al tiempo que se tienen presentes las responsabilidades generales de la Compañía.
- Productividad: Ser una organización eficaz y dinámica.
- Nuestros valores:
 - Liderazgo: esforzarse en dar forma a un futuro mejor.
 - Colaboración: potenciar el talento colectivo.
 - Integridad: ser transparentes. Rendir cuentas: ser responsables.
 - Pasión: estar comprometidos con el corazón y con la mente.
 - Diversidad: contar con un amplio abanico de marcas y ser tan inclusivos como ellas.
 - Calidad: búsqueda de la excelencia.

El movimiento *Capitalismo Consciente* es una razón social desde 2010, pero arrastra una trayectoria cuyo inicio sus promotores sitúan en 1984 con la publicación de Freeman, R.E. de su obra, fundamental en la Dirección Estratégica de la Empresa, titulada *Strategic Management: A Stakeholder Approach (Gestión Estratégica. Un enfoque de los Grupos de Interés)*.

Otro hito señero en la evolución de dicho movimiento se encuentra en la utilización, por vez primera en 1995, del constructo “empresa capitalista socialmente consciente” por parte de Muhammad Yunus²⁹, lo que constituía, *prima facie*, una flagrante *contraditio in terminis*, sin embargo el movimiento no se detiene ante las aparentes antinomias y continúa, por varios caminos que confluyen en 2010 unificándose en *Conscious Capitalism, Inc.*³⁰

El Profesor Rajendra Sisodia^{xx} y el empresario John Mackey^{xxi} publicaron (Sisodia & Mackey, 2012) el artículo *Conscious Capitalism. Unleashing human*

²⁹ Muhammad Yunus es un emprendedor social, banquero, economista y líder social bangladésí condecorado con el Premio Nobel de la Paz en 2006 por desarrollar el Banco Grameen y ser el desarrollador de los conceptos de microcrédito, y microfinanzas

³⁰ Puede verse la historia completa en <https://www.consciouscapitalism.org/about/history>

energy and creativity for the greater good (Capitalismo consciente. Liberando la energía y la creatividad humana para un bien mayor), buscando dar forma y solidez académica a un movimiento que, para 2013, solo con la empresa Whole Foods Market ya impresionaba por sus cifras.

En efecto esta empresa cofundada por J. Mackey pasó de una tienda en 1978 a más de 340 y más de 70.000 empleados, además durante 15 años consecutivos ha sido incluida entre las 100 mejores empresas para trabajar, estos datos son de 2013, publicados por Forbes³¹; A partir de septiembre de 2015, cuenta con 91.000 empleados y 431 supermercados en los Estados Unidos, Canadá y Reino Unido. Estamos pues, ante un fenómeno que prueba y muestra que sus fundamentos ético-empresariales son eficientes y producen un modelo de empresa congruente: capitalismo consciente no es un oxímoron.

El artículo mencionado (Sisodia & Mackey, 2012) dio paso a un libro (Mackey & Sisodia, 2016), en el que se desarrollan conceptos y desarrollos, experiencias y situaciones que muestran los fundamentos y aplicaciones de una Ética Empresarial, incluyendo casos experimentados por empresas afiliadas.

La Figura 4 describe los considerandos de estos planteamientos, respecto de la empresa, en los que puede constatar la desaparición de los conceptos despectivos de como entidad negativa y tortuosa.

Al contrario, la empresa, **buena, ética, noble y heroica**, sí es el medio adecuado para el desarrollo humano, para el desarrollo de cada persona, para el desarrollo del conjunto de personas de la empresa, y como consecuencia de la sociedad.

³¹Véase <https://www.forbes.com/sites/danschawbel/2013/01/15/john-mackey-why-companies-should-embrace-conscious-capitalism/#408b9d105dd3>

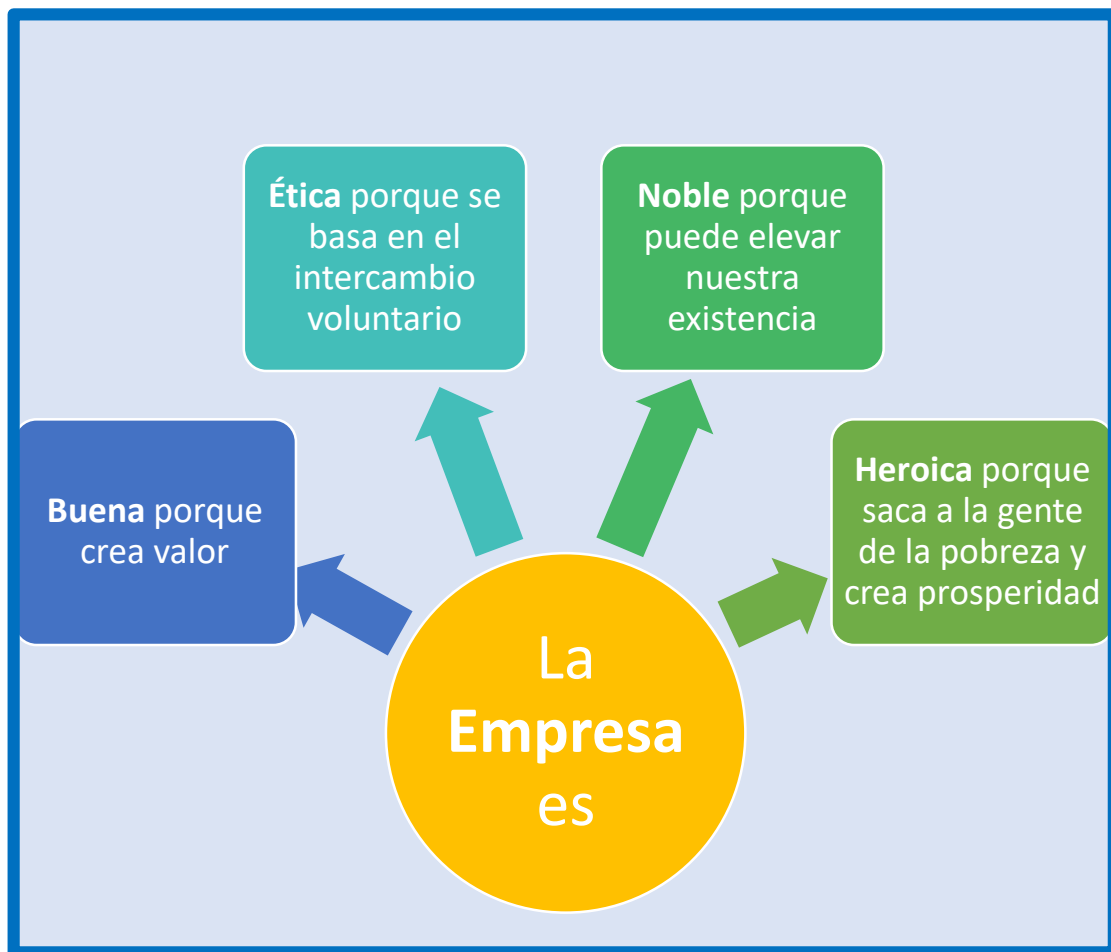


FIGURA 4. PRONUNCIAMIENTOS DEL “CREDO” SOBRE LA EMPRESA

(Fuente: elaboración propia a partir de <https://www.consciouscapitalism.org/?s=CREDO>)

En su portal web³² está publicado el CREDO de este movimiento, titulado así, a semejanza del publicado por Johnson & Johnson, en él se describen los fundamentos éticos en los que “creen”; no es, por tanto, una mera descripción enunciativa de principios, también eso, puesto que se describen y además se creen, lo que conlleva un nivel de implicación interna, personal y organizacional muy superior al correcto desempeño operacional, y su eficiencia permanece porque es resiliente.

³² Véase <https://www.consciouscapitalism.org/about/credo>

CAPÍTULO III

La Figura 4 expresa el primer artículo del CREDO, y, delimita, aprehendiendo, los “materiales” con los que se construirá el edificio empresarial según lo entiende el Capitalismo Consciente.

Concluye el CREDO con lo siguiente:

“Las empresas conscientes ayudarán a evolucionar nuestro mundo para que miles de millones de personas puedan florecer, liderando vidas infundidas con pasión, propósito, amor y creatividad; un mundo de libertad, armonía, prosperidad y compasión.” (Conscious Capitalism, s.f.)

La pregunta que surge, inmediatamente, es ¿qué es y en qué se basa una “empresa consciente” ?, ¿acaso no lo son todas, qué diferencia/s hay?; a mi entender, tras examinar el CREDO, deduzco lo siguiente:

i. Lo primero es el concepto de empresa como organización dotada de atributos espirituales, es decir, el reconocimiento de la empresa como una organización virtuosa – “la virtud es posible”- lo que supone un *statu quo* cualitativo *sui generis* respecto de la contemplación meramente financiera y cuantitativa.

ii. Si la empresa, intrínsecamente, es virtuosa está potencialmente destinada a desbordar el objeto social que se convierte en una mera adscripción legal estatutaria pero que no define a la “empresa consciente” en su conjunto.

iii. La “empresa consciente” es holística *per se*, ya que la actividad reflejada en estados financieros o balances no podrá reflejar los “contenidos virtuosos”, que adhieren a las estrategias y operaciones, a los productos y/o servicios, a la cultura empresarial, a los Grupos de Interés, trasciende a los hechos y balances.

iv. La “empresa consciente” es buena, no es filantrópica, no es altruista, es buena, la bondad desborda el marco R.S.E. para adentrarse en un modelo ético que



facilita y hace posible que empleados y empleadores encuentren – y recreen, reelaboren – sentido a sus vidas y desempeños profesionales.

v. Por tanto, estando, así las cosas, la bondad de la “empresa consciente” propicia que la nobleza y la heroicidad estén presentes como factores cotidianos, así, se favorecerá que las decisiones se tomen sin temor a represalias, que los errores se corrijan sin humillaciones innecesarias, que la responsabilidad se lleve hasta las últimas consecuencias, que los efectos negativos no se simulen u oculten, sino que se aborden.

vi. La autorrealización en el seno de la empresa se convierte así en el *leit motiv* que mueve a la “empresa consciente” a primar este objetivo, puesto que parte de las personas y su existencia para dotarla de sentido, puesto que la propia empresa está comprometida en la búsqueda de sentido.

vii. Finalmente, en sintonía con lo indicado anteriormente por parte de autores diversos citados en esta Tesis, la empresa consciente se desenvuelve en un sistema económico, expresando su toma de posición en el CREDO:

viii. “El Capitalismo Consciente es una forma de pensar sobre el capitalismo y la empresa que refleja mejor dónde estamos en el recorrido humano, en el estado de nuestro mundo actual y en el potencial innato de la empresa para tener un impacto positivo en el mundo” (Sisodia & Mackey, 2012)

El artículo anteriormente citado condensa los Principios del Capitalismo Consciente, reflejados en la Figura 5, siguiendo el orden que los autores le otorgan en su escrito.





FIGURA 5. LOS CUATRO PRINCIPIOS DEL “CAPITALISMO CONSCIENTE”

(Fuente: Elaboración propia tomado de (Conscious Capitalism, s.f.).

6. LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN LABORAL (E.I.L.)

6.1 ORIGEN

La empleabilidad de un amplio número de personas está dificultada, hoy y, casi, siempre, por la carencia de destreza o mínima habilidad en cualesquiera tareas de desempeño, aun en el nivel de destreza menos exigente como son la mayor parte de las tareas con un amplio contenido manual.

Las causas de tal situación – definida legalmente como “exclusión”, denominación sociológica adoptada por la legislación – tienen orígenes y desarrollos que no están, siempre, relacionadas con la pobreza económica, hay otros factores incidentes.

De ahí que, cualesquiera sean las causas de falta de inserción laboral, se abordase en el pasado, a partir de las últimas décadas del siglo XX, por parte de Organizaciones Sociales de Derecho Privado y algunas Áreas de Asuntos Sociales de Entidades Públicas el establecimiento de Programas de Aprendizaje desarrollados a través de Escuelas Taller y/o procedimientos similares para la habilitación a personas “excluidas” de los conocimientos elementales de un oficio o desempeño que le permitiera hacerse presente en el mercado de trabajo.

Empieza en la última década del pasado siglo a extenderse la idea de que esta F.P. alternativa en forma de cursos/cursillos, podía hacer, y hacía, que muchos de los fracasados en la F.P. oficial, o, aquellos que no tuvieron ocasión de cursar unos estudios con regularidad, adquiriesen unos conocimientos que les facultaran potencialmente para el empleo, sin embargo, se denotaba que conocimiento \neq buen desempeño, que las buenas prácticas \neq buen ejercicio profesional.

En definitiva, que faltaba, además de la Formación Ocupacional, el marco de la empresa en la que ya no se buscaba la buena nota del trabajo académico, sino su



rendimiento económico, no era el buen expediente sino la satisfacción del cliente, además del cobro de la factura previamente elaborada, que derivaba de un presupuesto bien elaborado y correctamente presentado, que además había que reservar la parte legal de impuestos y cuotas, etc.

Comienza, casi balbuciente, a utilizarse el sintagma “empresa de inserción laboral” y comienzan los primeros ensayos de tales, en los que de una parte se trata de actuar como embrión de empresa responsable de sus realizaciones y a formarse los equipos de personas, provenientes, en buena medida, de las Escuelas Taller como oportunidad de ejercicio profesional, “en serio”.

Las primeras y embrionarias iniciativas carecían de marco legal que era soportado por la entidad promotora de las mismas a la que prestaba su C.I.F. resultando, en ocasiones, pocas, que el prestigio de la entidad promotora se veía comprometido por alguna actuación inadecuada de la empresa amparada por dicho C.I.F.

Esto condujo a que las E.I.L. tuvieran personalidad jurídica propia, generalmente bajo la forma de S.L. o S. Coop., por lo que, de una parte, se presentaban ante el mercado como una entidad societaria más, pero con una gestión propia de inserción laboral.

Así funcionaron, con algunas disposiciones favorecedoras en forma de ayudas directas y otras actuaciones públicas, hasta que, en 2007, se publica la Ley 44/2007 cuyo título “Regulación del régimen de las empresas de inserción” expresa el propósito legislativo, acabando con la improvisación y adaptación informal de personalidad y práctica jurídica respecto de las E.I.L.

El marco jurídico solventó las carencias antes señaladas y reforzó la tarea social de recuperación de quienes recibiendo los conocimientos tenían, con una estructura societaria, como ponerlos en acción de una manera tutelada, pero con las



responsabilidades propias de una empresa más y unos trabajadores más actuando en el mercado.

6.2 ALGUNOS RASGOS PROPIOS DE LAS E.I.L.

Como define la legislación vigente³³:

“Tendrá la consideración de empresa de inserción aquella sociedad mercantil o sociedad cooperativa legalmente constituida que, debidamente calificada por los organismos autonómicos competentes en la materia, realice cualquier actividad económica de producción de bienes y servicios, cuyo objeto social tenga como fin la integración y formación sociolaboral de personas en situación de exclusión social como tránsito al empleo ordinario.”

A continuación, señala los contenidos que deberán proporcionar las E.I.L. a los trabajadores seleccionados para integrarse en ellas.

A estos efectos deberán proporcionar a los trabajadores procedentes de situaciones contempladas en el artículo 2³⁴, como parte de sus itinerarios de inserción, procesos personalizados y asistidos de trabajo remunerado, formación en el puesto de trabajo, habituación laboral y social.

Asimismo, estas empresas deberán tener servicios de intervención o acompañamiento para la inserción sociolaboral que faciliten su posterior incorporación al mercado de trabajo ordinario.”

El artículo 5 describe los requisitos que las E.I.L. han de cumplir los siguientes:

“Las empresas de inserción a efectos de esta Ley, además de cumplir con lo establecido en el artículo anterior, deberán reunir, como mínimo, los siguientes requisitos:

³³ Ley 44/2007, de 13 de diciembre. Art. 4. BOE 14 diciembre 2007, núm. 299

³⁴ El artículo citado tipifica los casos admitidos como legales para el reconocimiento de los “excluidos”, y su admisión como miembros de las E.I.L.

a) Estar promovidas y participadas por una o varias entidades promotoras a que se refiere el artículo siguiente. Esta participación será al menos de un cincuenta y uno por ciento del capital social para las sociedades mercantiles. En el caso de Sociedades Cooperativas y Sociedades Laborales, dicha participación deberá situarse en los límites máximos recogidos en las diferentes legislaciones que les sea de aplicación a los socios colaboradores o asociados.

b) Encontrarse inscritas en el Registro correspondiente a su forma jurídica, así como en el Registro Administrativo de Empresas de Inserción de la Comunidad Autónoma.

c) Mantener en cómputo anual, desde su calificación, un porcentaje de trabajadores en proceso de inserción, cualquiera que sea la modalidad de contratación, de al menos el treinta por ciento durante los primeros tres años de actividad y de al menos el cincuenta por ciento del total de la plantilla a partir del cuarto año, no pudiendo ser el número de aquéllos inferior a dos.

d) No realizar actividades económicas distintas a las de su objeto social.

e) Aplicar, al menos, el ochenta por ciento de los resultados o excedentes disponibles obtenidos en cada ejercicio a la mejora o ampliación de sus estructuras productivas y de inserción.

f) Presentar anualmente un Balance Social de la actividad de la empresa que incluya la memoria económica y social, el grado de inserción en el mercado laboral ordinario y la composición de la plantilla, la información sobre las tareas de inserción realizadas y las previsiones para el próximo ejercicio.

g) Contar con los medios necesarios para cumplir con los compromisos derivados de los itinerarios de inserción sociolaboral.”

Es importante lo descrito en el apartado b), ya que se crea un Registro de E.I.L. para ser fácilmente conocibles y reconocibles, a efectos de establecer vínculos contractuales, colaborativos o contributivos con las mismas.

El apartado c) muestra una característica peculiar de las E.I.L., ya que se trata de empresas de tránsito para que los trabajadores, una vez completado el “itinerario de inserción laboral”, como señala el apartado g, pasen al mercado laboral ordinario.

El artículo 6 define los requisitos de las Entidades Promotoras de E.I.L. pudiendo albergar, como sucede en la práctica, varias de actividades bien diferentes, así:

“Tendrán tal consideración las entidades sin ánimo de lucro, incluidas las de derecho público, las Asociaciones sin fines lucrativos y las Fundaciones, cuyo objeto social contemple la inserción social de personas especialmente desfavorecidas, que promuevan la constitución de empresas de inserción, en las que participarán en los términos recogidos en la letra a) del artículo anterior.”

6.3 ÉTICA EMPRESARIAL EN LAS E.I.L.

Como señala el apartado f), se pide la confección del Balance Social, expresado de modo que refleje el resultado anual de integración en el mercado laboral ordinario de los trabajadores empleados en las E.I.L.

Por otra parte, la Guía Práctica para Empresas de Inserción en Andalucía³⁵, publicación de la Consejería para la Igualdad y el Bienestar Social señala en epígrafe titulado “Las Clausulas Sociales en el Contexto de las Empresas de Inserción y la Responsabilidad Social Corporativa”:

“El balance social se elabora para dar a conocer los objetivos éticos a los principales interlocutores: los consumidores, los poderes públicos, los proveedores,

³⁵ Ver <https://www.juntadeandalucia.es/agenciadeserviciossocialesydependenciaSempin/documentacion/G.E.I.A.pdf> pág. 7.1

los trabajadores, las trabajadoras, la sociedad civil.

La información que se incluye en un balance social debe hacer referencia a: condiciones laborales, cuestiones medio ambientales, relaciones con clientes y proveedores, actividades de implicación con las comunidades locales, acciones de cooperación, desarrollo sostenible, cohesión social, formación, dinamización económica en el tejido empresarial de la zona en la que se ubica,..., convirtiéndose no sólo en un instrumento individual para las empresas, sino además, en un instrumento de visibilización para la acción colectiva.”

Se mencionan los “objetivos éticos” sin alusión a su posible contenido, si bien se indican los destinatarios de tales “objetivos éticos”, pero, a mi entender, la probidad ciudadana y empresarial, dando por descontado el cumplimiento legal de la normativa vigente medioambiental, laboral, fiscal, etc. no bastan para colmar las apetencias de realización ora personal, ora empresarial, entiendo que la Guía debería promover la elaboración de un Código Ético, que fuera primera derivada del contenido ético de las Entidades Promotoras.

Además, se indica:

“Esta muestra del balance social, facilita justificar el apoyo público y ayudas en general a estas empresas y, particularmente al establecimiento de cláusulas sociales en los procesos de adjudicación de obras y provisión de servicios públicos.”

“Cláusulas sociales” como requisito para optar, “justificadamente”, a la adjudicación de “obras y provisión de servicios públicos”, no se detalla, sin embargo, en qué consisten tales, la indefinición descrita constituye un elemento de máxima consideración por mi parte.

Parece, si no entiendo mal, que la justificación de actuaciones de empresa “ciudadano ejemplar” cualifica y predispone favorablemente a la mejor ubicación de las E.I.L. andaluzas para la obtención de contratos y adjudicaciones, pero ya he mostrado, en los capítulos anteriores, que la Ética Empresarial, en tanto que motor de



la empresa es más que algunas acciones relevantes en el ámbito de la Responsabilidad Social Corporativa.

6.4 PROPUESTA DE CÓDIGO ÉTICO PARA LAS E.I.L. Y ENTIDADES PROMOTORAS

En conversación privada con uno de los gerentes de una de las Entidades Promotoras que han colaborado en el estudio, ante la pregunta: ¿hay alguna norma, recomendación o cualesquiera otros tipos de imperativos acerca de la obligación de la existencia e implementación de un Código Ético en las E.I.L., ya sea por parte de la Administración Autonómica o de la Central?. La negativa respuesta me indujo a considerar la posibilidad de redactar los elementos que pudieran estructurar un Código Ético a partir de los enunciados expresados en este escrito.

Ciertamente, sin perjuicio de la omisión de la Administración Pública, si una organización se denomina “empresa”, en tiempos hodiernos, no contar con un Código Ético denota una notable carencia procedimental, en todo caso compensada por una dedicación sin medida a los empleados que tratan de insertar partiendo de unas deficiencias potenciales reconocidas oficialmente.

Sin embargo, hemos encontrado tras la búsqueda pertinente en las distintas Entidades Promotoras, un Código Ético³⁷ elaborado por La Asociación de Empresas de Inserción del País Vasco, en el que formula sus principios en tres niveles: a) la Asociación, b) las Entidades Promotoras y c) las E.I.L.

Nuestro propósito se centra en la incorporación de los contenidos éticos difundidos en los anteriores capítulos, en la convicción de que las E.I.L. además de ofrecer destreza y habilitación están llamadas, por su propia naturaleza a desarrollar un programa ético que puede basarse en los principios expresados en las Figuras 6.1 y 6.2.

³⁷ Puede consultarse en <http://www.gizatea.net/publicaciones/codigo-de-etica-gizatea/>

MISIÓN

- Propiciar la participación en la actividad económica de cualesquiera personas, en especial las menos capacitadas para ello, potencialmente.
- Crear valor para los demás, desde la creación de valor propio en cada uno de los participantes en las E.I.L.

VISIÓN

- La eliminación de las barreras que impidan la integración de todo hombre, ora varón, ora mujer, en la actividad económica.
- Contribuir a la desaparición de la inactividad laboral.
- Que cada cual sea dueño de su destino.

VALORES

- Equidad. Que cada cual reciba lo que amerite
- Respeto. Los imperativos categóricos kantianos.
- Virtud. Establecer la virtud como palanca operativa de todo acto institucional, empresarial, laboral, superando lo meramente obligatorio.

FIGURA 6.1. ELEMENTOS PARA UN CÓDIGO ÉTICO DE LAS ENTIDADES PROMOTORAS Y LAS E.I.L.

Fuente: Elaboración propia

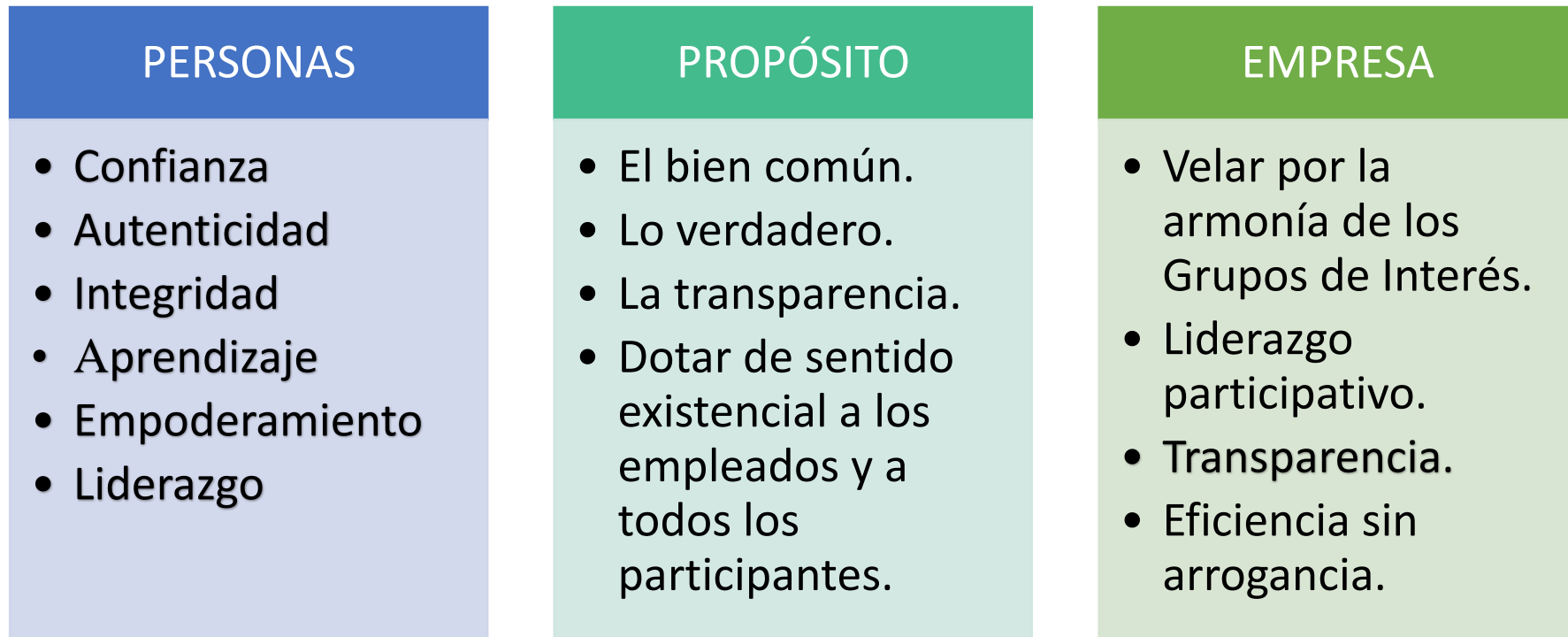


FIGURA 6.2.ELEMENTOS PARA UN CÓDIGO ÉTICO DE LAS E. PROMOTORAS Y LAS E.I.L.

Fuente: Elaboración propia



PARTE EMPÍRICA





CAPÍTULO IV

CAPÍTULO IV



7. PARTE EMPÍRICA

7.1 ENCUESTA UTILIZADA

El Instituto de Ética Empresarial (I.B.E.), mencionado en el capítulo anterior, encargó en 2015 - para su estudio comparativo sobre la Ética Empresarial en diversos países europeos – la Encuesta sobre Ética Empresarial en España³⁸ a la organización FORÉTICA³⁹, de la hemos tomado prestada, y traducido, la encuesta utilizada en el informe original.

Utilizo, debidamente traducida del inglés la encuesta, testada, al tratarse de un documento publicado, descargable y citando su procedencia como estoy haciendo en este escrito.

7.2 DESTINATARIOS

7.2.1 ÁMBITO

Se ha encuestado a las E.I.L. de Andalucía que están reconocidas como tales y relacionadas en un Directorio publicado por la Junta de Andalucía puede encontrarse en los Anexos, en el que podrá comprobarse que las empresas reconocidas suman la cantidad de 32, a octubre de 2016.

La relación del Directorio no supone que están recogidas todas las E.I.L. con actividad en Andalucía, ya que, como he podido comprobar consultando a algunas Entidades Promotoras:

a) algunas no han adoptado forma societaria, sino que forman parte de Entidades de Economía Social con actividades de Inserción Laboral,

³⁸ Puede verse el informe original en inglés, en http://www.ibe.org.uk/userassets/publicationdownloads/ibe_survey_eaw15_spain.pdf

³⁹ Puede verse en <http://www.foretica.org/>

b) otras, que tienen entidad propia, rechazan constituirse en razón social adoptando cualesquiera de las formas asociativas reconocidas,

c) otras, patrocinadas por entidades como Fundaciones y similares, aun teniendo actividad en Andalucía están registradas en el lugar donde radica su sede legal.

El Directorio recoge, por tanto, las que han solicitado reconocimiento oficial como tales E.I.L., han cumplido con los requisitos previstos por la ley y, obtenida la aprobación administrativa oficial por parte de la Junta de Andalucía.

No se citan las Entidades Promotoras de las que proceden las E.I.L. y su forma legal puede ser cualesquiera de las vigentes reconocidas legalmente.

7.2.2 MUESTRA Y PROFUNDIZACIÓN

La muestra, cuyos datos se indican en la Ficha Técnica ha proporcionado respuestas unívocas sin desagregar por grupos, hubiera completado la investigación el haber podido pormenorizar por grupos de edad, sexo, antigüedad, actividad, nivel escolar, etc., a fin de poder desagregar las respuestas, pero, la discreción y confidencialidad ha sido la *conditio sine qua non* para la colaboración, que ha sido, no obstante, ágil y satisfactoria, dentro de tales límites.

7.3 OBJETIVOS DE LA ENCUESTA

Los objetivos de la encuesta son los siguientes:

- Ahondar en la comprensión de las actitudes y las percepciones de la Ética por los empleados de las E.I.L. en el lugar de trabajo.
- Identificar las tendencias y los desarrollos, donde sea posible, haciendo valoraciones con los datos de la encuesta.

- Explorar si una cultura ética y la existencia de programas éticos formales influyen, y cómo, en las normas de conducta ética en el lugar de trabajo.
- Evaluar si las actitudes de los gerentes (mandos intermedios) hacia la Ética son significativamente diferentes de aquellos que dirigen.
- Indagar si los empleados se sienten apoyados, y cómo, en el mantenimiento de las normas éticas en el trabajo.
- Verificar las hipótesis de trabajo.



7.4 EL CUESTIONARIO

La entrevista-cuestionario (una copia de la cual puede se encuentra en los Anexos) consta de 13 preguntas, aunque no todas las preguntas fueron respondidas por todos los encuestados, la elegibilidad para ciertas preguntas depende de las respuestas a las preguntas anteriores; se exploraron las áreas siguientes:

- Actitudes de los empleados y gerentes hacia ciertas prácticas éticas en el lugar de trabajo.
- Percepciones de los empleados sobre el comportamiento en su organización.
- Apoyo formal ofrecido por los empleadores para fomentar el comportamiento ético en el lugar de trabajo.

7.5 ANÁLISIS Y PROCESADO DE DATOS

Las respuestas obtenidas fueron introducidas en la aplicación informática SPSS 16, que, tras la obtención de frecuencias y porcentajes, produjo los resultados que se muestran.

El análisis se presenta en tres apartados:

- En el primero se trata de la actitud hacia la Ética en el trabajo de los empleados y gerentes (mandos intermedios). Preguntas 1 y 13.
- El segundo presenta una visión más detallada de sus experiencias de Ética en el trabajo. Preguntas 2, 3, 4, 5, 6, 9 y 10.
- El tercero revisa el apoyo de las organizaciones a la Ética en el trabajo, y evalúa el impacto de estos diversos mecanismos de apoyo en las actitudes y experiencias de los empleados. Preguntas 7, 8, 11 y 12.

Cuando los porcentajes no suman exactamente el 100%, esto podría deberse a varias razones, incluyendo el redondeo, además los participantes pueden seleccionar más de una respuesta a ciertas preguntas, u opciones adicionales, como "no sé" u otras, no mostradas.

No se han incluido las respuestas 0 %, salvo cuando su relevancia era merecedora de consideración por el contenido de la pregunta y las opciones presentadas a los encuestados.

Los gráficos se han confeccionado con el propósito de mostrar, de modo compacto las respuestas y su relevancia, se pretende que “hablen por sí mismos”, en algún caso pueden resultar “espesos”, pero lo mostrado, en conjunto es tan relevante que decidí no partir los bloques de respuestas.



7.6 FICHA TÉCNICA

Población	32 E. I. Laboral de Andalucía
Ámbito geográfico	Todo el territorio andaluz.
Diseño de cuestionario	Encuesta del I.B.E.
Tamaño de la población	32 E.I.L..
Tamaño de la muestra	28
Porcentaje de respuesta:	87,5 %
Error muestral	+/-10% (p=q=50%) recomendado teóricamente
Nivel de confianza	95% recomendado teóricamente
Modo de aplicación	Se entregaron las encuestas a empresa
Trabajo de campo	El investigador
Fecha de realización	De octubre de 2016 a diciembre de 2016



Fuente Elaboración propia

7.7 RESULTADOS

7.7.1 ACTITUDES HACIA LA ÉTICA EN EL TRABAJO

Está ampliamente aceptado que la Ética comienza donde termina la ley. En consecuencia, las decisiones éticas habitan comúnmente lo que se conoce como "áreas grises", donde el curso de acción correcto, invariablemente, no es una simple decisión negro / blanco.

Las diferencias de opinión, la formación y la experiencia (por nombrar sólo algunos) significa que las personas tienen diferentes definiciones de lo que puede considerarse aceptable.

El primer párrafo describe las actitudes de los empleados de las E.I.L. hacia una serie de prácticas comunes en los lugares de trabajo, diseñado para actuar como un barómetro de la sensibilidad ética de los empleados. también se hace una pregunta

adicional a los mandos intermedios de las E.I.L. respecto a sus actitudes hacia los “pequeños amaños”

7.7.1.1 ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS

La primera pregunta de la encuesta requirió a los encuestados que juzgaran si son o no aceptables nueve prácticas específicas en el lugar de trabajo, cuyos resultados muestra la Figura 7.

En general, los empleados de las E.I.L. tienen una opinión negativa de cada una de estas prácticas, con más de la mitad de las respuestas diciendo que no estaban de acuerdo con cada una de las afirmaciones de la Figura 7, excepto el ítem A (47,5%), aunque cerca de la mitad

“Uso de gasolina de la empresa para kilometraje personal” es la respuesta con mayor porcentaje de rechazo, seguida de cerca por “Carga de gastos personales a los gastos profesionales” y “Fingir estar enfermo para tomar el día libre”, ambas con el mismo porcentaje.

Las actividades que se relacionan con las ganancias personales de tiempo, tales como hacer llamadas personales de teléfono y el uso personal de Internet en el trabajo, se consideran generalmente más aceptable que las que se refieren a otras ganancias personales.



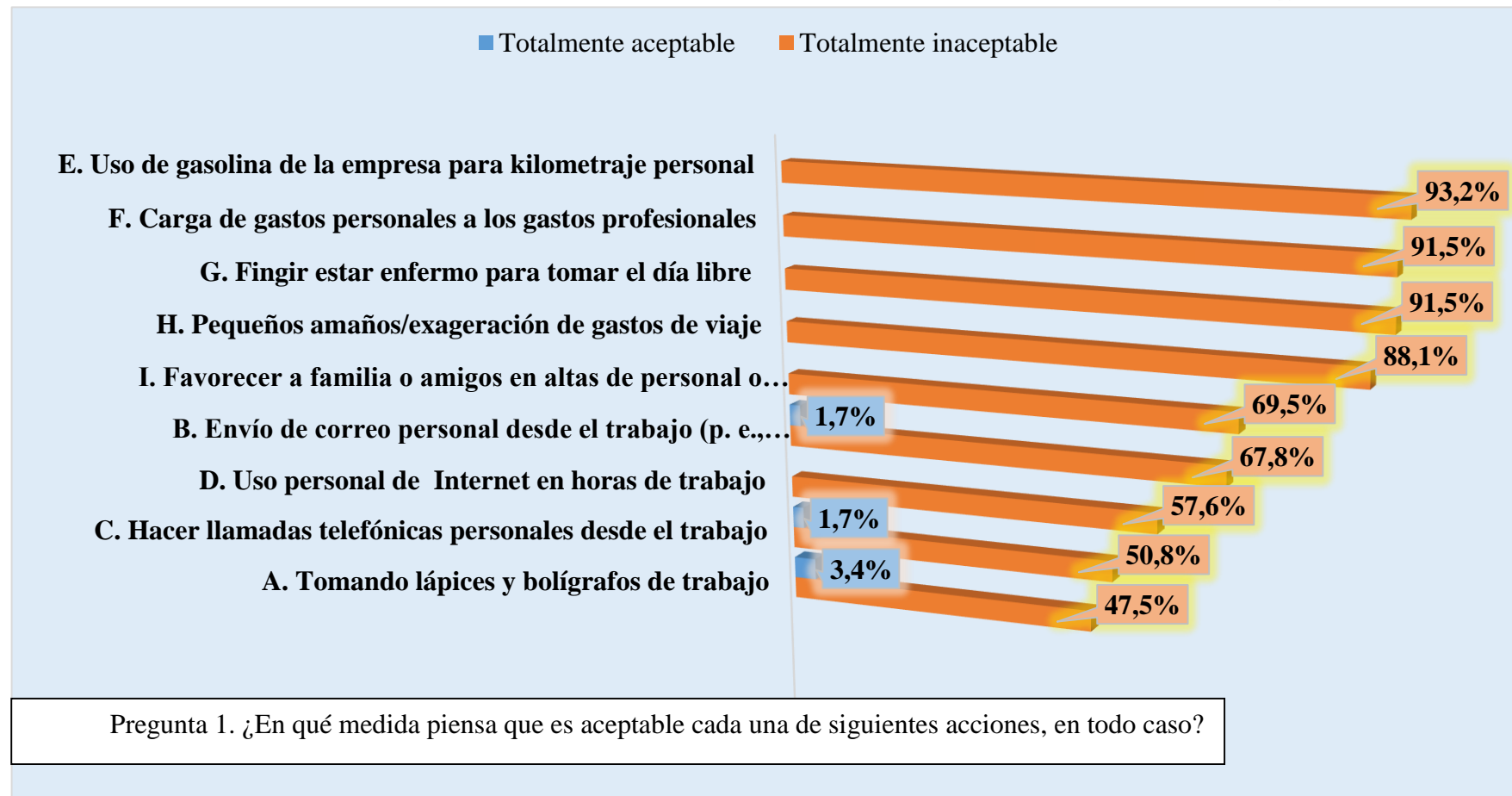


FIGURA 7. ACEPTABILIDAD DE PRÁCTICAS COMUNES EN EL LUGAR DE TRABAJO

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta .

7.7.1.2 ACTITUDES DE LOS GERENTES Y MANDOS INTERMEDIOS

El papel de los directivos en todos los niveles es fundamental para el proceso de integración de la Ética en toda organización. Los jefes directos tienen un papel esencial, ya sea en la comunicación de mensajes de Ética, ya sea actuando como modelos a seguir. Mucho se ha escrito acerca de "tono de la cúpula" (a mayor jerarquía mayor exigencia), pero es tan importante como el "tono de los mandos intermedios".



Esto exige a las organizaciones ir más allá del mero cumplimiento de los requisitos legales y la asunción de responsabilidad por parte de la alta dirección de la organización, así como de sus representantes legales.

Para ayudar a asegurar que la organización está cumpliendo con sus valores, algunas organizaciones colocar explícitamente los requisitos adicionales a quienes están en posiciones de gestión responsabilidad.

Para medir donde “trazan la frontera” los gerentes cuando se trata de ciertas prácticas antiéticas en el lugar de trabajo, se le formuló a este grupo de encuestados una pregunta adicional, cuando se les requirió a decir si estaban o no de acuerdo con seis afirmaciones relacionadas con los "pequeños amaños".

En nuestro caso los gerentes de E.I.L. son mandos intermedios ocupados en la tarea de adiestramiento competencial laboral, las personas a su cargo ocupan casi todo su tiempo y casi toda su dedicación; además, administran pocos asuntos de envergadura más allá del control diario de partes de trabajo, justificación de gastos y similares, por lo que al enfrentarse a algunas cuestiones éticas peliagudas responden más bien por “instinto” que por una deliberada reflexión ética.

La Figura 8 recoge los resultados de la Pregunta 13, donde puede verificarse que el 60% o superior de las respuestas son discordes con los pequeños amaños y su justificación, lo que muestra de una parte la calidad ética de los encargados, y, de otra, la necesidad de formación específica en Ética Empresarial.

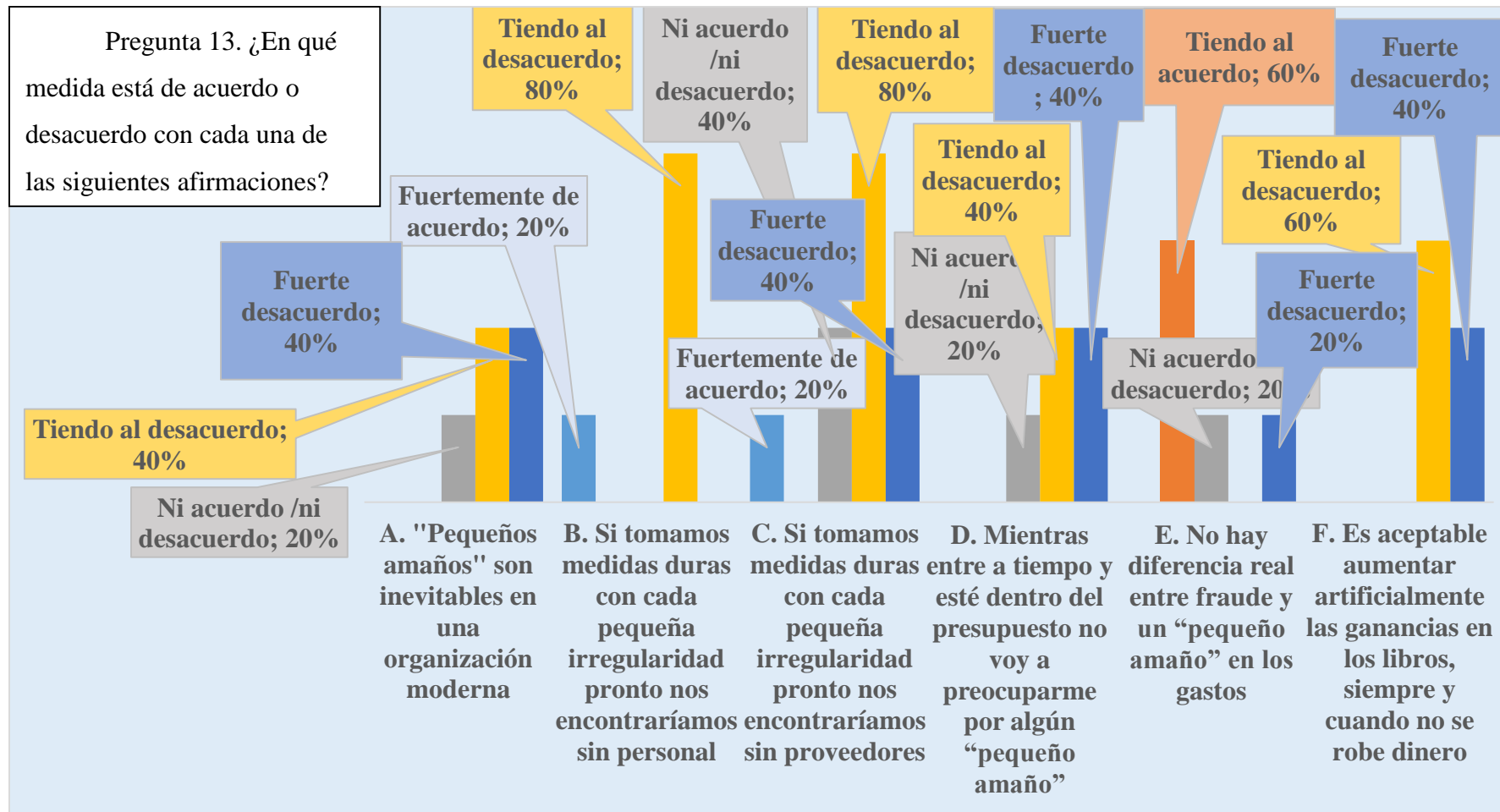


FIGURA 8. ACTITUD DE LOS GERENTES ANTE "PEQUEÑOS AMAÑOS"

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta .

7.7.2 EXPERIENCIA DE ÉTICA EN EL TRABAJO

Las preguntas de la sección anterior evalúan las actitudes de empleados y directivos (mandos intermedios) sobre una variedad de cuestiones éticas. Sin embargo, las intenciones de los empleados, necesariamente, no siempre se corresponden con sus acciones cuando se trata de hacer frente a los problemas éticos en el lugar de trabajo.

Este epígrafe informa sobre las experiencias éticas en el trabajo de los empleados en E.I.L., dando información sobre el comportamiento real, frente a las intenciones, cuando se abordan cuestiones éticas en su cotidiana vida laboral.

7.7.2.1 HONRADEZ EN EL LUGAR DE TRABAJO

El I.B.E.⁴⁰ define la Ética Empresarial como "la aplicación de valores éticos al comportamiento en la empresa", uno de esos valores éticos es la honradez. La honradez es un rasgo que se valora por las organizaciones, y es a menudo un valor básico invocado, en la práctica, también es reconocible al instante; como tal, puede ser utilizado como sustituto de la Ética o la integridad en la empresa.

Quienes respondieron a la encuesta, véanse los resultados en la Figura 9, se les preguntó por su percepción de la frecuencia con que la honradez se practica en las operaciones diarias de las E.I.L., con unos resultados muy satisfactorios, ya que casi las 4/5 partes (78 %) afirmaron que siempre o frecuentemente, es un dato de valor ya que las respuestas válidas fueron el 93, 2 %, lo que supone una grátísima noticia para las E.I.L. objeto del estudio.

Es posible que esta elevada percepción esté relacionada con la alta cuota de permanencia en los programas de las E.I.L., con una tasa de abandono de los participantes, casi nula, lo que ratifica el esfuerzo en la buena dirección ética de los gerentes y mandos intermedios, ya que la honradez se vincula con juego limpio,

⁴⁰ Ver Cuadro 3.1.

sinceridad, claridad, transparencia que son apreciaciones cotidianas reflejadas en las respuestas.

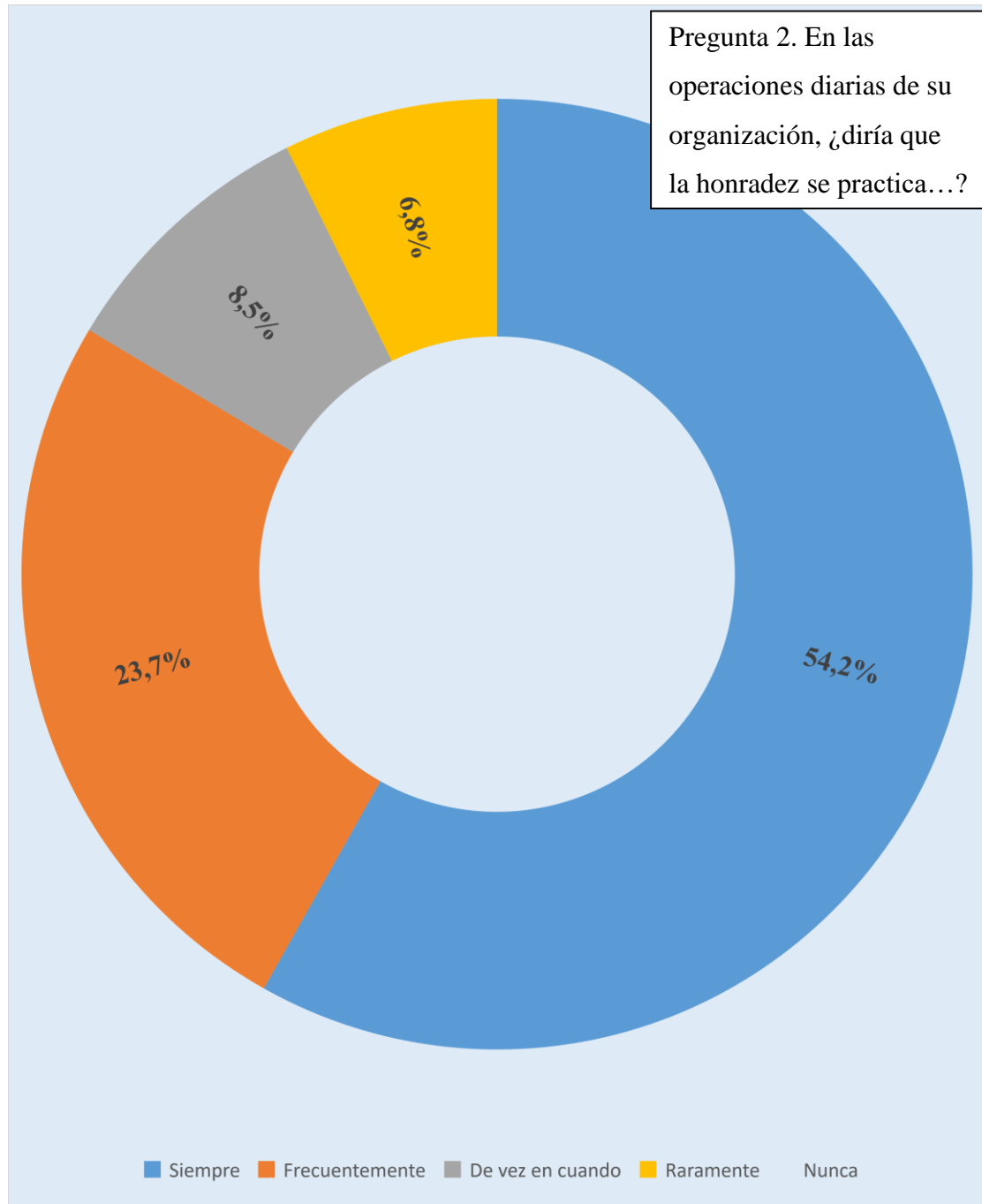
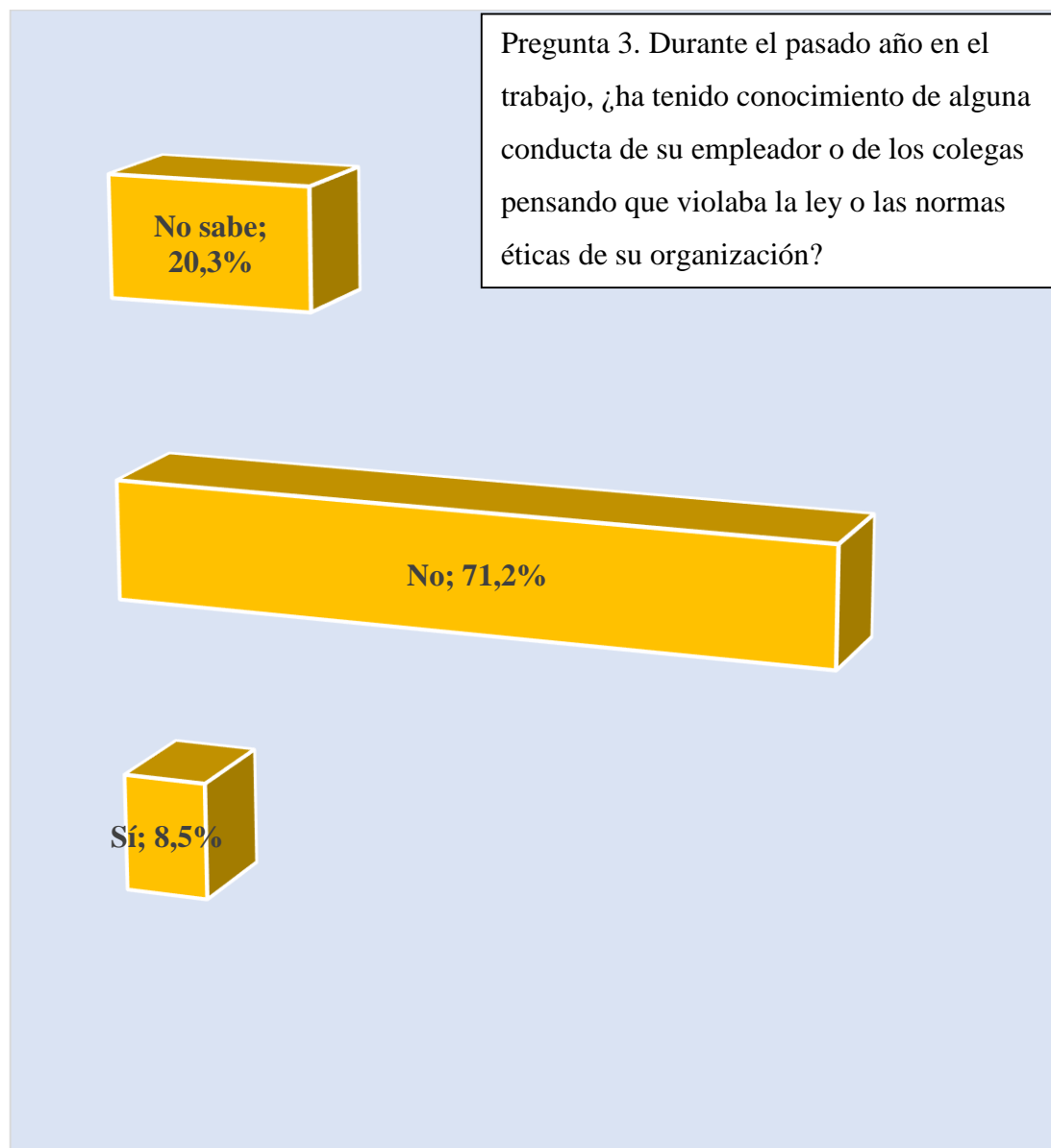


FIGURA 9. PUNTO DE VISTA DE LOS ENCUESTADOS SOBRE LA PRÁCTICA DE LA HONRADEZ

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

7.7.2.2 CONOCIMIENTO DE MALA CONDUCTA

También se les preguntó a los encuestados sobre su conocimiento de la mala conducta actual (definido como el comportamiento de su empleador o compañeros de trabajo, pensando que habían violado la ley o las normas éticas de la organización) con unos resultados muy alentadores.

**FIGURA 10. CONOCIMIENTO DE MALA CONDUCTA**

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

La negación de conocimiento de la existencia de prácticas de mala conducta, el 71,2 %, que si se une a la respuesta “no sabe”, proporciona un rotundo 91,5 %, lo que deja en una minoría ínfima las respuestas afirmativas.

Estos resultados, Figura 10, condicionan la importancia de las siguientes respuestas, ya que, quienes respondieron afirmativamente y concretan sus respuestas respecto de acciones de mala conducta se refieren a casos aislados, que habrá que corregir sin duda, pero que carecen de peso en las E.I.L. encuestadas.

7.7.2.2.1 TIPOS PREDOMINANTES DE MALA CONDUCTA

El pequeño número de respuestas afirmativas, junto a la multiplicidad de las respuestas lleva a la consideración de poca relevancia y peso en la valoración ética de las E.I.L. encuestadas.

No obstante, no querría dejar pasar el hecho de ser la más citada, la mala conducta que se refiere al favoritismo injusto en la contratación, no se especifica si como empleados o como proveedores u otras, dejando sin concretar para facilitar la consideración de la respuesta.

Este tipo de conductas suelen ser generadoras de malestar e incomodidad en la empresas , así como propiciadoras de justificación de otras malas conductas como réplica.



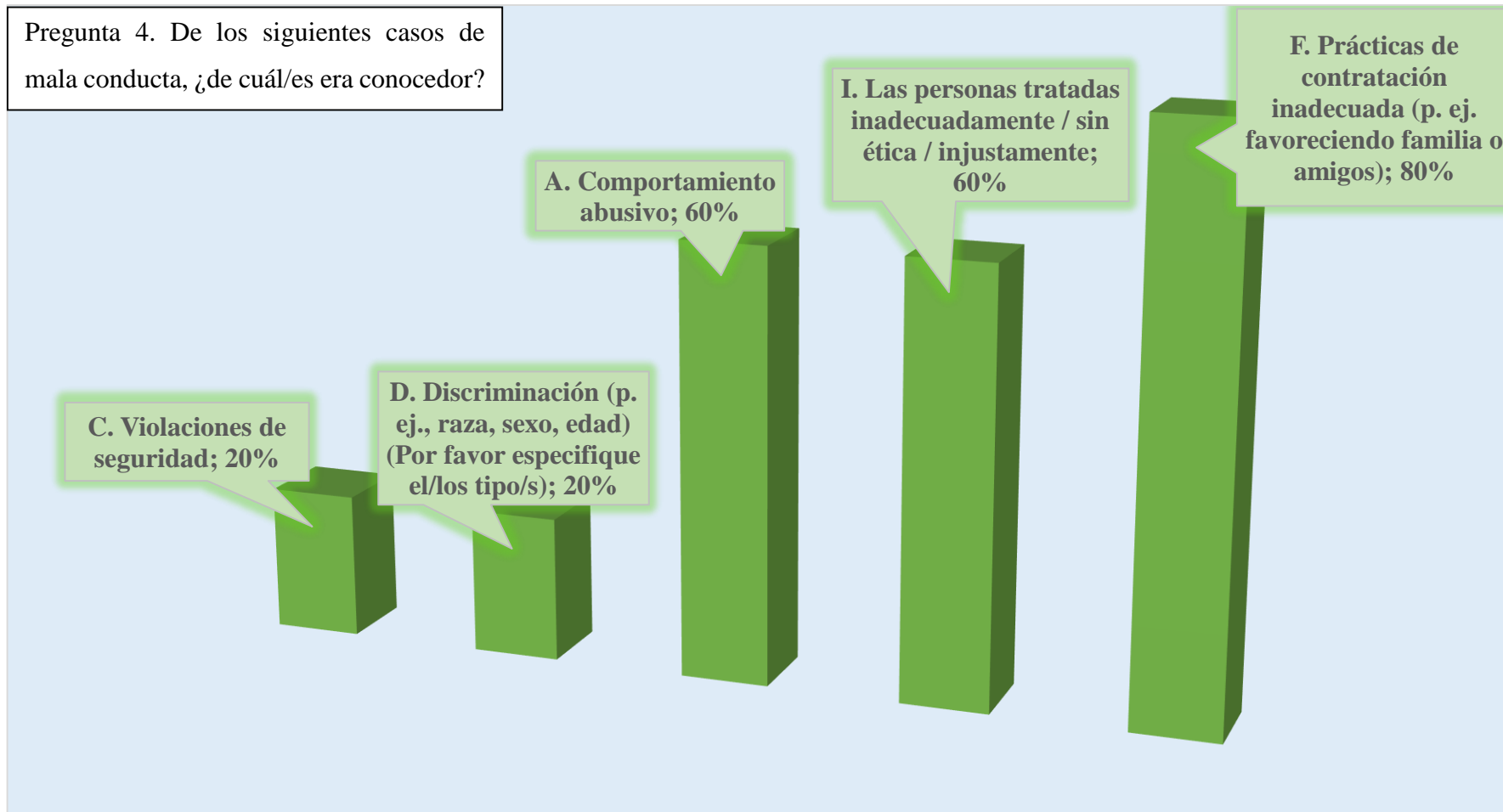


FIGURA 11. TIPOS DE MALA CONDUCTA CONOCIDOS POR LOS ENCUESTADOS

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

7.7.2.3 DICIENDO LO QUE PREOCUPA

La mayoría de las empresas globales proporcionan a sus empleados mecanismos para plantear o hablar sobre sus preocupaciones relacionadas con la mala conducta en su lugar de trabajo.

Tener líneas de comunicación para decir lo que se piensa es, así mismo, considerado como un elemento de buen gobierno, y puede actuar como un temprano sistema de alerta para una organización que busca entender los problemas con los que se enfrentan sus empleados.

Sin embargo, la denuncia de irregularidades no parece ser vista favorablemente en las E.I.L. encuestadas, a quienes respondieron a esta encuesta afirmando que habían sido conscientes de la mala conducta también se les pidió que hablaran claro acerca de sus preocupaciones, y de los que habían contrastada prácticas de mala conducta, ninguno lo hizo saber a los responsables de las empresas.

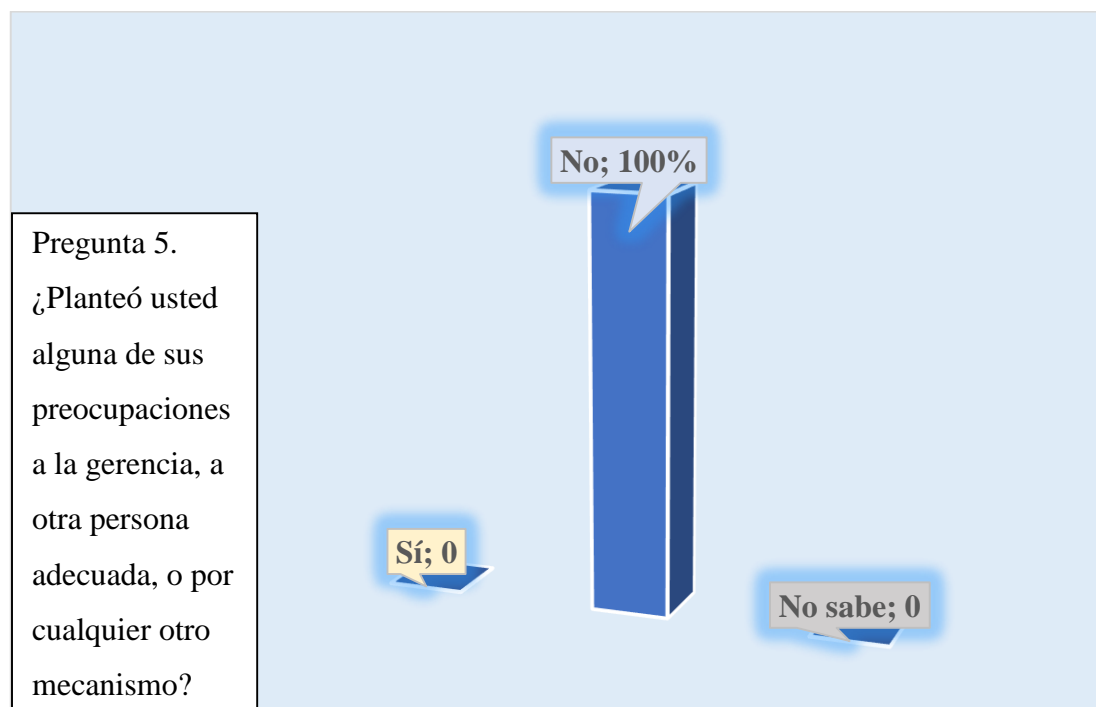
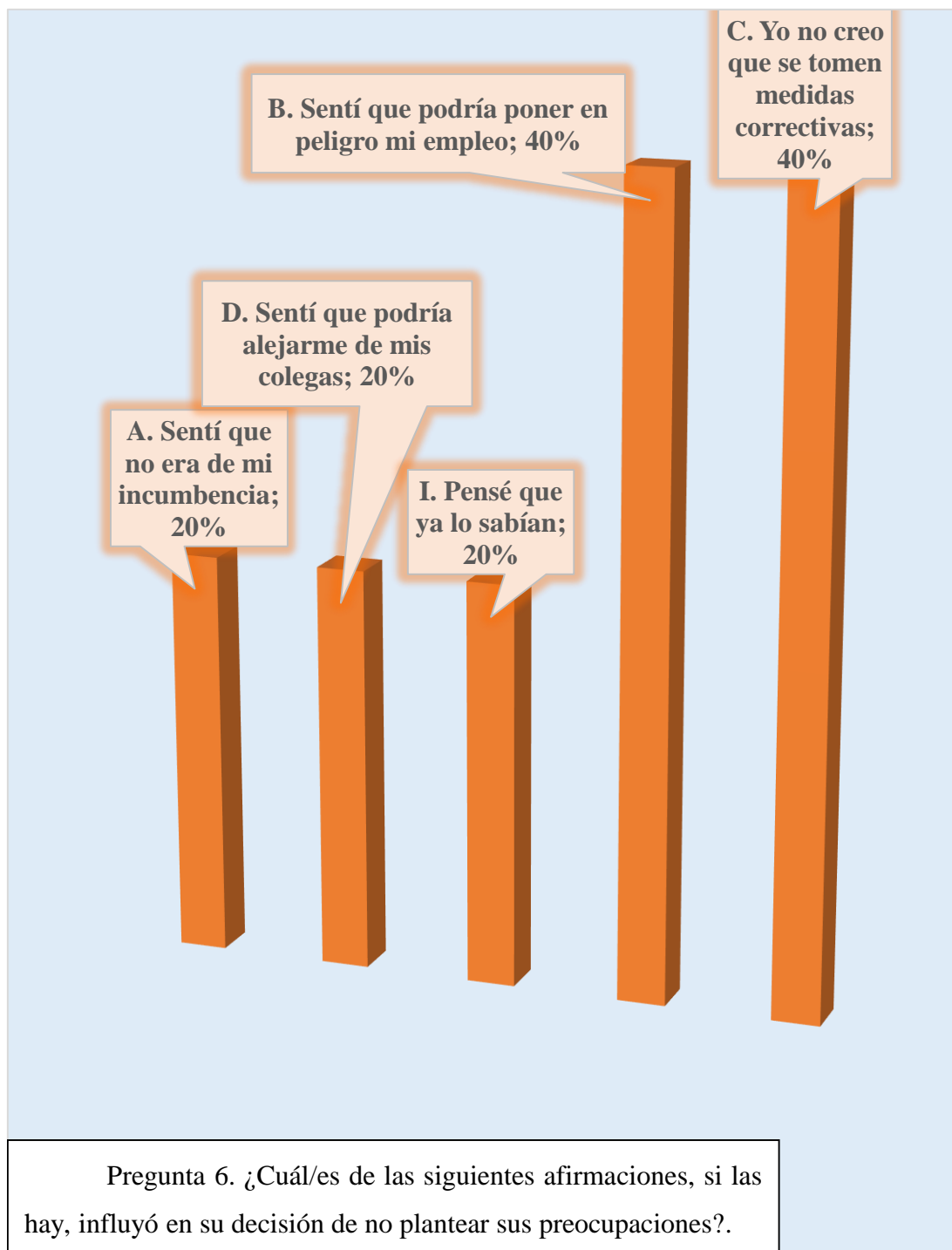


FIGURA 12. EMPLEADOS QUE PLANTEAN PREOCUPACIÓN POR MALAS CONDUCTAS

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta.

7.7.2.3.1 RAZONES PARA NO DECIR LO QUE PREOCUPA

**FIGURA 13. POR QUÉ NO SON PLANTEADAS LAS PREOCUPACIONES**

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta.

Como muestra la Figura 13, las respuestas revelan desconfianza en la toma de medidas por parte de los responsables (40 %) así como la sensación de riesgo de pérdida del empleo (40 %); también pesó la posibilidad de distanciamiento de los compañeros. También obtuvieron respuesta la actitud pasiva frente a la comunicación de las malas conductas, “ya lo sabían” o “no era asunto mío”, ambas con el 20 %.

Parece una llamada de atención sobre la carencia de líneas de comunicación que permitan conocer y corregir malas conductas a partir de la comunicación de los propios empleados; un asunto delicado, sin duda, pero, a mi entender, es más delicado aun la impunidad de las malas conductas por temor o pasividad de quienes las conocen y no tienen claro cómo hacerlas llegar a los responsables sin deterioro propio.

7.7.2.4 PRESIÓN PARA PONER EN APRIETOS LAS NORMAS DE LA ORGANIZACIÓN

A veces, en las organizaciones se producen situaciones difíciles, de apuro, que pueden llevar a la formación de un ambiente que presiona a los empleados y puede llevarles a poner en aprietos su conducta ética y el cumplimiento de las normas de la organización bajo el pretexto de situación pasajera, causa extraordinaria, solo por esta vez, etc.

En el caso que nos ocupa las E.I.L. encuestadas mostraron una rotunda respuesta negativa (90 %) a lo requerido por la pregunta 9, de tal manera que, dado lo directo de la pregunta cabe resaltar el cuidado del comportamiento ético pese a las dificultades que las E.I.L. encuentran en su desempeño.



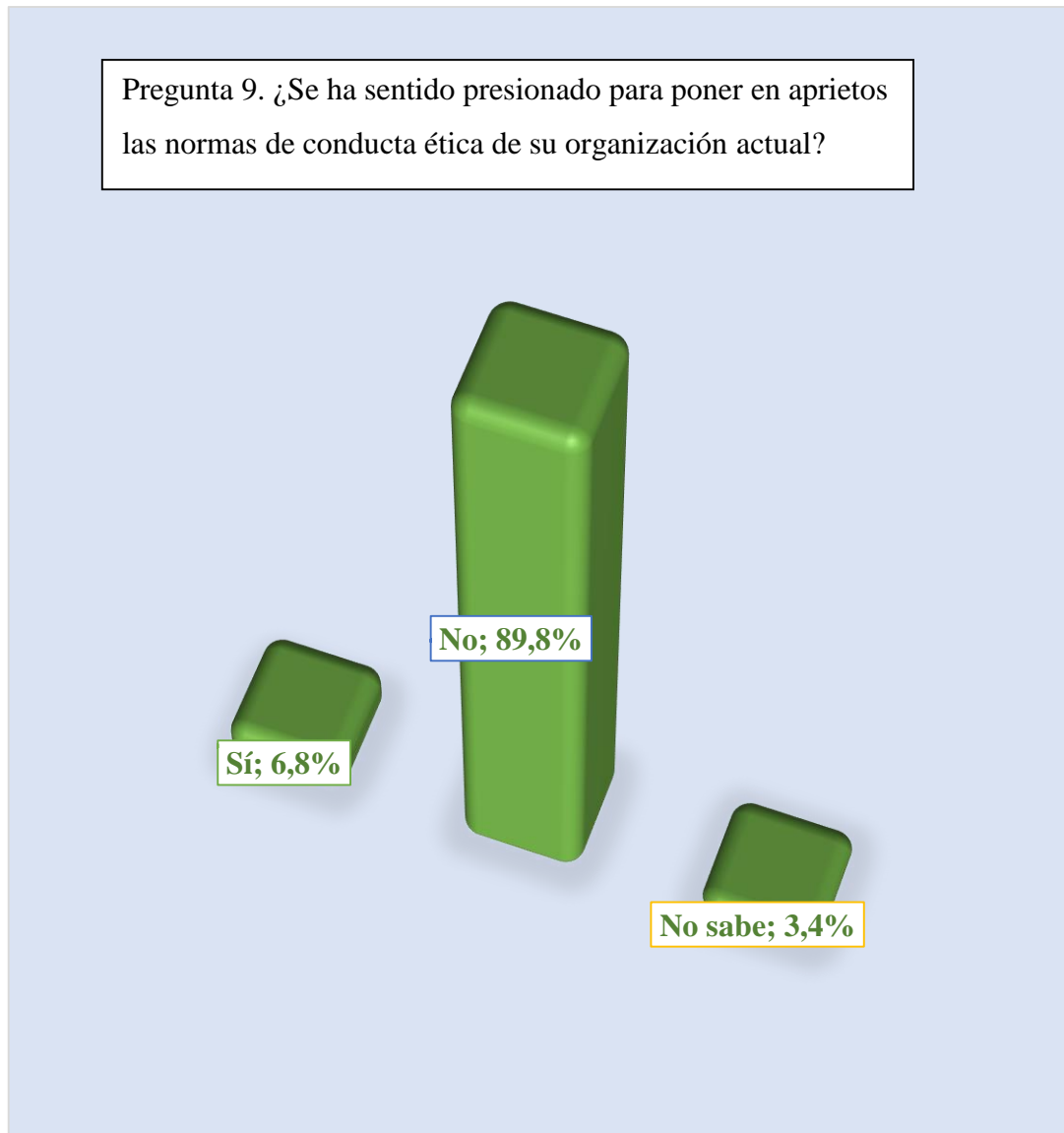


FIGURA 14. PRESIÓN PARA PONER EN APRIETOS LAS NORMAS ÉTICAS

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta.

7.7.2.4.1 FUENTES PREDOMINANTES DE PRESIÓN

La pregunta 10 se dirige a quienes han respondido afirmativamente a la pregunta 9, (6,8 %), las respuestas, podían señalar 3 como máximo, en la Figura 9 muestran las principales fuentes de presión para incumplir las normas, al menos en parte.

Pregunta 10. ¿Cuál de las siguientes fueron las principales presiones recibidas por Vd., si las hubo, para actuar sin ética?



FIGURA 15. FUENTES DE PRESIÓN PARA PONER EN APRIETOS LAS NORMAS ÉTICAS

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta.

Los encuestados han descartado 5 fuentes y se han centrado en las 7 que recoge la figura, sin embargo, dado el pequeño porcentaje (6,8 %) se trata de casos aislados. Si los objetivos que las empresas marcan a principio de año no se cumplen, si hay novedades negativas, entonces, o bien se reformulan, o bien se mantienen originando presión para su cumplimiento y se presenta la tentación de actuar con un comportamiento ético recortado, como muestra el 60% de la opción A.



Por otra parte, la pertenencia de grupo, como factor de integración personal y laboral en una E.I.L. es un argumento muy fuerte de presión para ser “uno más”, como muestra el 40 % de la opción C.

7.7.3 APOYANDO LA ÉTICA EN EL TRABAJO

Este epígrafe observa cómo las E.I.L. dan apoyo a la Ética en el trabajo, se les preguntó acerca de si su organización ofrece apoyo a los empleados en materia de Ética a través de cuatro elementos comunes de un programa formal de Ética.

También se les preguntó si la organización proporciona incentivos para fomentar el comportamiento ético en el lugar de trabajo, y siendo así, qué tipos de incentivos se utilizaron. Una prueba adicional también se llevó a cabo sobre una serie de indicadores de la cultura ética.

7.7.3.1 PROGRAMAS FORMALES DE ÉTICA

Se preguntó a los encuestados, pregunta 7, acerca de si su organización ofrece apoyo a los empleados en cuestiones éticas, a través de cuatro elementos comunes de un programa formal de Ética:

- a) un Código Ético,
- b) una línea de hablar claro,
- c) una línea de ayuda para asesoramiento o información y
- d) la formación sobre Ética

En lo que corresponde con los cuatro enunciados de la pregunta 7, las respuestas fueron las siguientes:

- Ítem A. Favorable respuesta al sí por parte de los encuestados (69,5%), buena noticia para las E.I.L.; por el contrario, el 22 % que desconocen la existencia de Normas Éticas escritas es significativo, pero, probablemente, dada la peculiar programación de las E.I.L. a nuevos incorporados a los que se les introducirá gradualmente en todos los pormenores empresariales.

- Ítem B. Se trata de la respuesta de menor % afirmativo, no obstante superior al 60%. El punto negativo lo encuentro en la suma de “no” y “no sabe”, 1/3, es una cifra significativa pues, si se dieran acciones de mala conducta, no sabrían cómo hacerlas llegar a los responsables.

- Ítem C. La más valorada de las propuestas, buena noticia para las E.I.L. pues los encuestados en 71,2 % denotan el apoyo de su organización. El 25 % suma de “no” y “no sabe” es atribuible, como en el ítem A a los nuevos incorporados, o, incluso a las nuevas empresas, aún, en rodaje.

- Ítem D. La formación sobre normas de conducta ética fue respondida afirmativamente por de los 2/3 de los encuestados; es una tarea que las E.I.L. estudiadas abordan positivamente, pero resaltamos que más del 25% no están en esa condición afirmativa, no obstante, la bisonería de personas y empresas está tras ese resultado como sucede con los otros ítems con un porcentaje “no”, “no sabe” similar.

Resulta muy grato el alto nivel de percepción de los encuestados respecto del apoyo de las empresas prestan a los empleados, para que su desempeño se realice actuando éticamente.



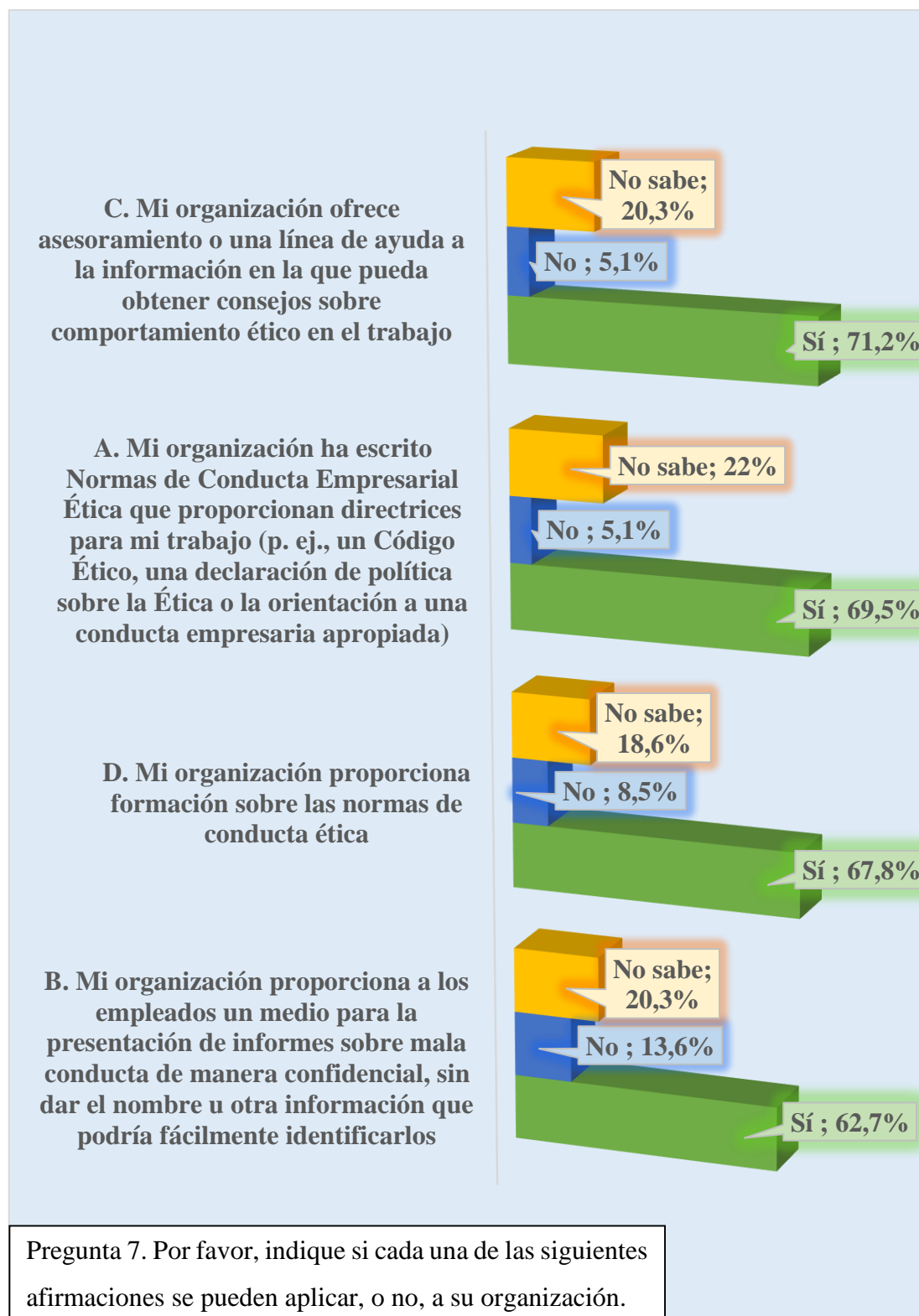


FIGURA 16. CONOCIMIENTO POR LOS EMPLEADOS DE LOS ELEMENTOS DE UN PROGRAMA ÉTICO FORMAL

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta.

La posibilidad de informar, confidencialmente, de malas conductas (62,7 %), asunto delicado en fondo y forma, un porcentaje afirmativo tan alto muestra la confianza que los encuestados tienen en sus empresas, así como el cuidado que las E.I.L. estudiadas han puesto para, de una parte, evitar la proliferación de malas conductas y su pronta detección y, en lo posible, corrección.

Destacable, así mismo, el esfuerzo de las E.I.L. en la redacción y vigencia de normas éticas escritas, su divulgación, implementación y formación sobre las mismas; las respuestas marcan que se va por el buen camino.

7.7.3.2 USO DE INCENTIVOS PARA FOMENTAR LA CONDUCTA ÉTICA EN EL LUGAR DE TRABAJO

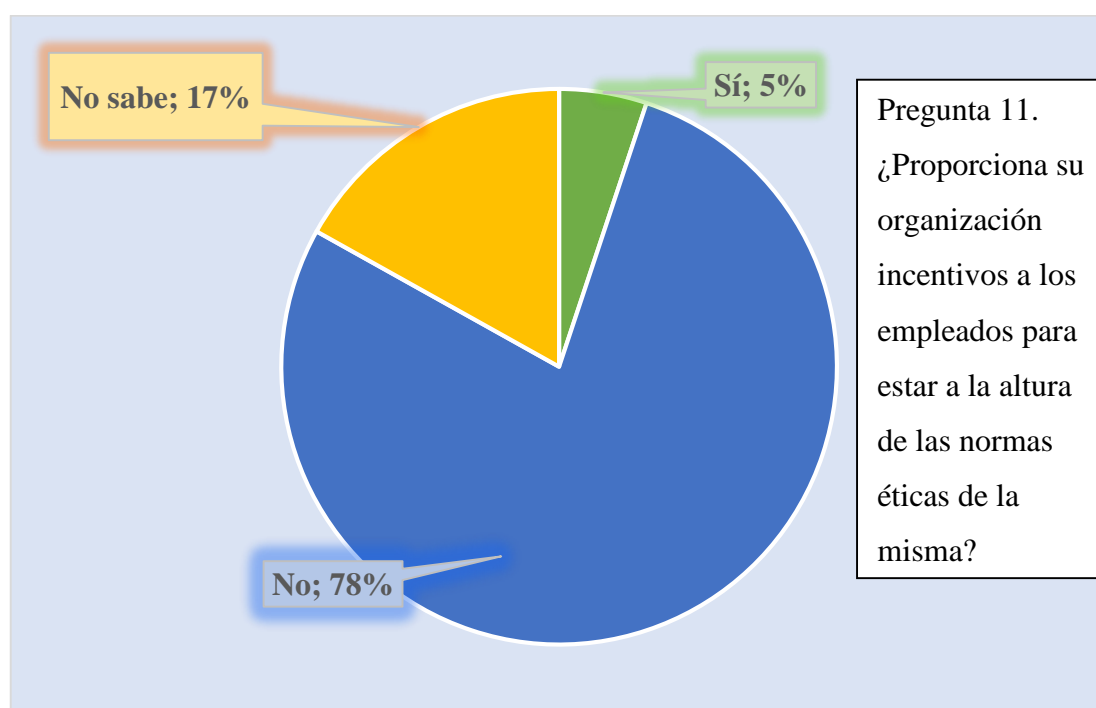


FIGURA 17. CONOCIMIENTO POR LOS EMPLEADOS DE INCENTIVOS PARA ESTAR A LA ALTURA DE LAS NORMAS ÉTICAS

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta.

Tras los alentadores resultados de la anterior pregunta, los resultados de la actual muestran que las E.I.L. encuestadas carecen de un programa de incentivos en

un 78 %, frente a un 5 % afirmativo y un 17% “no sabe, lo que puede ser interpretado, a mi entender, desde una doble vertiente:

En primer lugar, existe una convicción en las E.I.L. de que la tarea no solo debe ser “bien hecha”, sino que debe hacerse sin trucos, y eso, *per se*: una obra “bien hecha” es el objetivo final tanto en su realización como en el modo de llevarla a cabo.

Eso, constituye, en su enfoque, incentivo (moral) más que suficiente, sobrado incluso, sin necesidad de complementarlo con incentivos (materiales), o sea, la posibilidad de superación, mediante la “obra bien hecha” es el incentivo por antonomasia, sin perjuicio de que se aborde un establecimiento de incentivos cuando proceda.

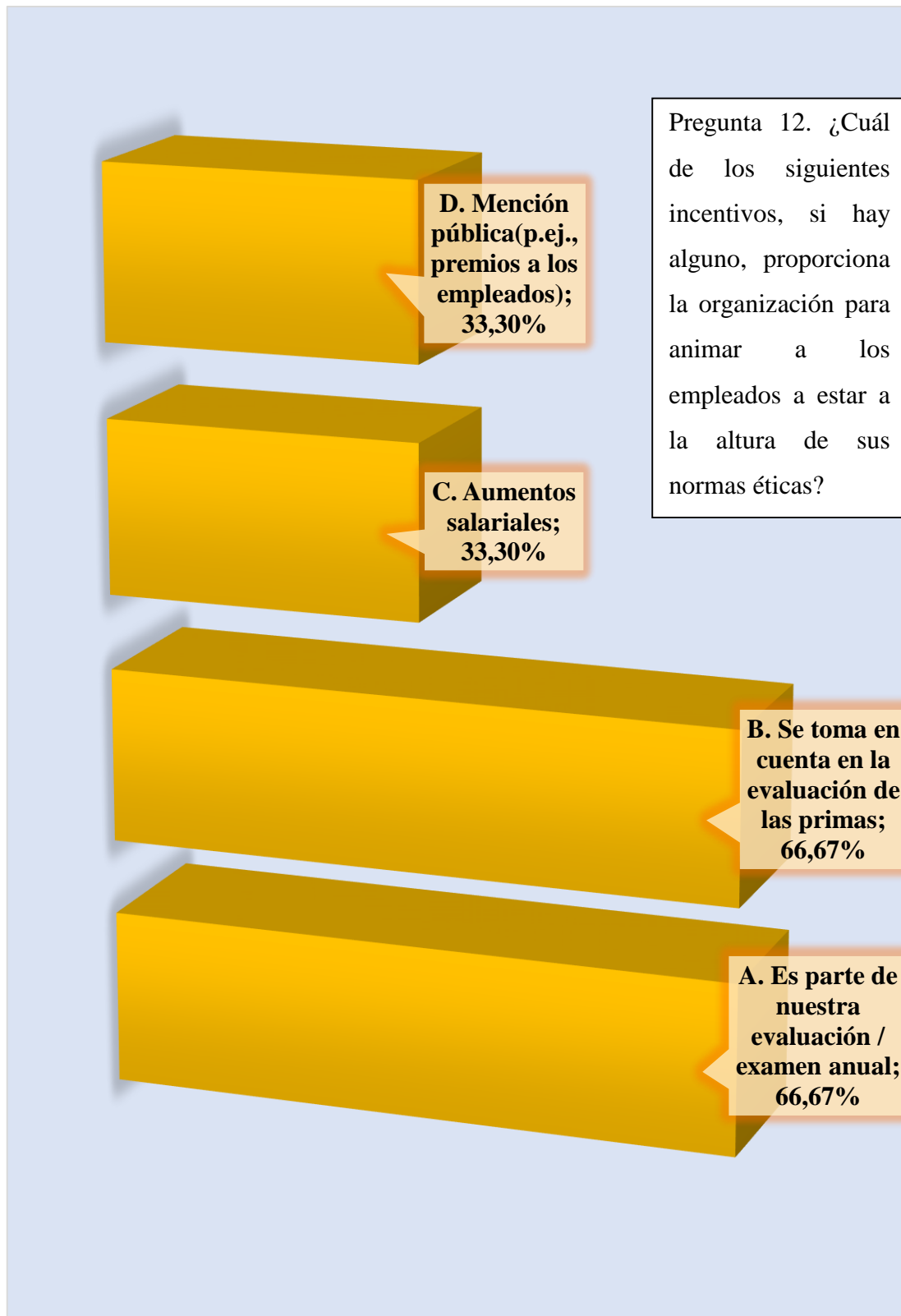
En segundo lugar, como ya señalé en otros párrafos, la fundación en fecha reciente de las E.I.L. estudiadas, hace que aún se encuentren en pleno rodaje por lo que la implementación de la puesta en marcha priorice sobre las medidas de mejora de la gestión de las mismas.

7.7.3.2.1 TIPOS DE INCENTIVOS UTILIZADOS

La pregunta 12 se formuló al 5 % que respondió afirmativamente, ofreciendo seis opciones de respuesta, siendo consideradas cuatro de ellas. Las más valoradas, 2/3, se corresponden con evaluaciones anuales de desempeño que pueden derivar en percepción de primas o en una mejor puntuación de la tarea.

La relevancia de las respuestas dado su pequeño porcentaje afirmativo, en la pregunta anterior conlleva una ponderación pequeña, pero favorable para aquellas E.I.L. que tienen implantado un plan de incentivos al comportamiento ético en el trabajo, de tal manera que, en la medida que las E.I.L. faltantes a dicha implantación, lo incorporen a su Plan de Gestión podrá estimarse con mejor ponderación.



**FIGURA 18. IMPORTANCIA DE LOS TIPOS DE INCENTIVOS**

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta.

7.7.3.3 INDICADORES DE UNA CULTURA ÉTICA

También se preguntó a los encuestados acerca de su opinión sobre una serie de afirmaciones relacionadas con prácticas que pueden considerarse como indicadores de una cultura ética, pregunta 8.

Las afirmaciones se pueden clasificar en cuatro áreas:

- Comportamiento de los gestores:
 - A. En general, mi supervisor da un buen ejemplo de conducta ética empresarial.
 - C. Mi supervisor recompensa a los empleados que obtienen buenos resultados, incluso si usan prácticas éticamente cuestionables.
 - D. Mi supervisor me apoya en el seguimiento de las normas de comportamiento ético de mi organización.
- Comunicación de las normas éticas:
 - B. Mi supervisor explica la importancia de la honradez y la ética en el trabajo que hacemos.
 - H. Las cuestiones correctas o incorrectas se discuten en las reuniones de grupo.
- Conducta empresarial responsable:
 - F. Mi organización actúa con responsabilidad en todas sus transacciones comerciales.



- G. Mi organización está a la altura de su política declarada de responsabilidad social.
- Aplicación de las normas éticas.
 - E. Mi organización sanciona a los empleados que violen sus normas éticas.

Observando las respuestas de los entrevistado a cada uno de estas afirmaciones, somos capaces de identificar si los encuestados consideran que hay o no cultura organizacional de apoyo en su lugar de trabajo.

7.7.3.3.1 COMPORTAMIENTO DE LOS GESTORES

Como muestra la Figura 13, los encuestados han señalado su percepción favorable, casi un 85 % en el ítem D, respecto del apoyo recibido por parte de los supervisores para un comportamiento ético.

Es un dato muy relevante al tratarse de muy pequeñas empresas, considerando, pues, que el contacto con el inmediato superior es muy frecuente y próximo por lo que la exposición de los supervisores es muy alta, y muy encomiable la obtención de un porcentaje favorable tan alto, además de un factor sinérgico con el buen desempeño de los empleados.

Los ítems A y C muestran, ratificando, lo favorablemente expresado en el ítem D, el 73 % de los encuestados percibe el buen ejemplo de los supervisores, porcentaje altísimo que cualifica, éticamente, muy bien a los mismos.

Se precisan algunas matizaciones respecto de los resultados del ítem C, pues parece haber suscitado tanto dudas de interpretación como disposición a responder., ya que se “perdieron” el 23,7 % de las respuestas.

CAPÍTULO IV

Por tanto, si consideramos las respuestas válidas, el 73% de los encuestados, solamente estarían tendiendo al acuerdo o en total acuerdo el 9 %, estando en desacuerdo o tendiendo a ello el 70 %, es decir, una amplia mayoría no percibe que se premien los resultados por encima de la pulcritud ética.

La bisonñez de empleados y empresas y la posible falta de formación ética que permitiera fluidez en la respuesta, ante la rotundidad de la pregunta ha podido producir, en algunos, desconcierto o malestar, pero aproximándose a los datos, los resultados del ítem C encajan con los otros ítems.

Los gestores de las E.I.L. estudiadas superan con creces los requisitos de pulcritud ética en su desempeño, así lo perciben los empleados por ellos supervisados, lo que deriva en la propiciación de un ambiente laboral “de moral alta”, que augura un desempeño gratificante.



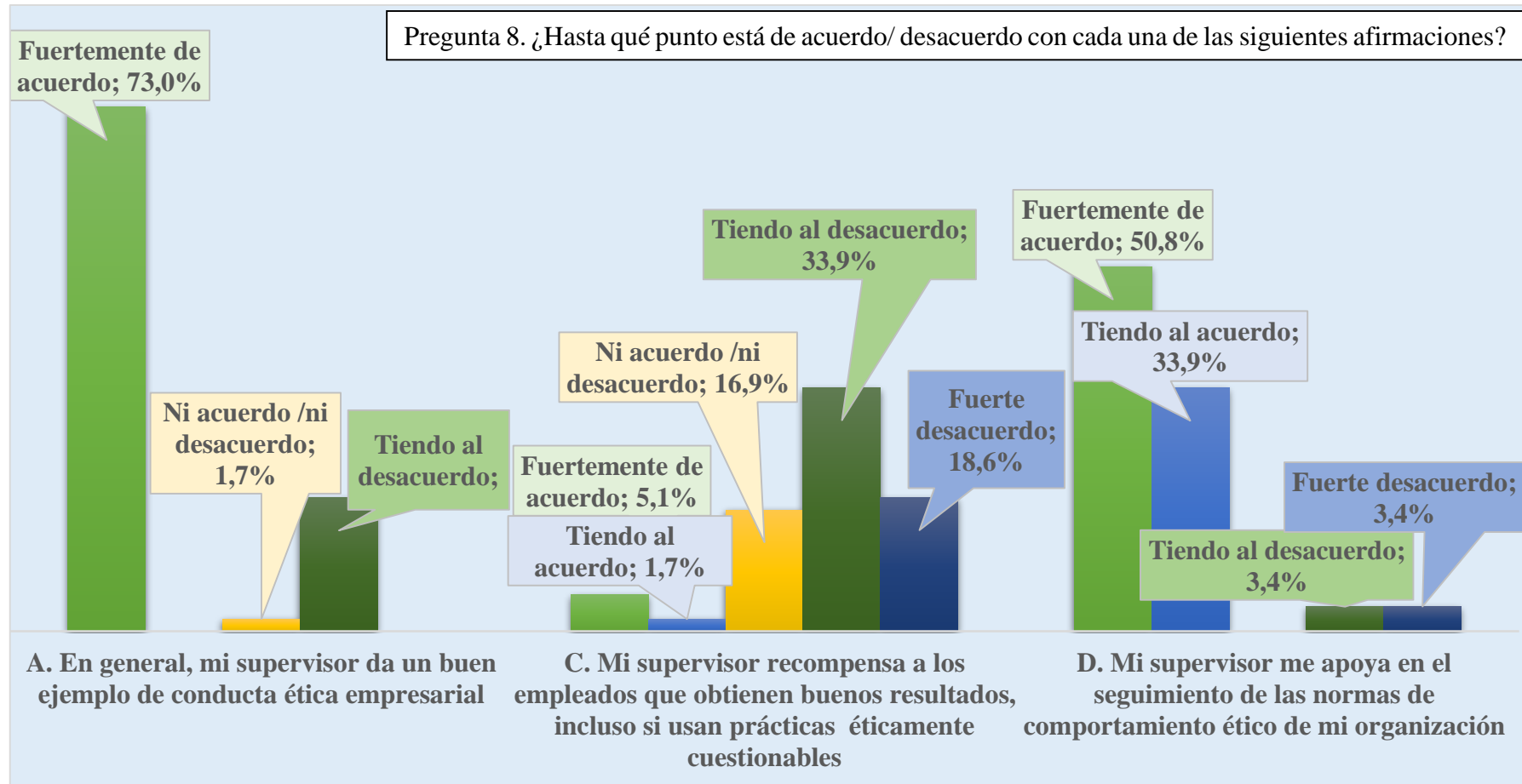


FIGURA 19. PERCEPCIÓN DE LA CONDUCTA DE LOS GESTORES

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta.

7.7.3.3.2 COMUNICACIÓN DE LAS NORMAS ÉTICAS.

Este epígrafe muestra la percepción que tienen los empleados respecto a la comunicación y difusión de las normas éticas de las E.I. L. estudiadas, asunto muy relevante, ya que es un indicador irrevocable de la bondad o no de la puesta en acción de las declaraciones de ética empresarial, dándose, frecuentemente, en las Organizaciones la paradoja de una alta calidad ética estructural y una baja calidad comunicativa.

Como puede comprobarse en la Figura 20. el ítem B con el 85 % de acuerdo, o tendiendo a ello, destaca el buen hacer de las E.I.L. que propenden a desplegar y ser reconocidas como “empresas éticas”, no solo como “empresas con ética” como ingrediente imprescindible e irrenunciable.

El ítem H parece no estar tan favorablemente acogido como el ítem B, sin embargo, un acercamiento a los datos nos indica que el porcentaje de respuestas válidas fue el 75% de la muestra, con una pérdida de respuestas del 25 %; de las respuestas válidas obtenidas, estuvieron de acuerdo o tendiendo a ello el 94 %.

Es muy probable, a mi entender, que, al concretar, específicamente, en “reuniones del personal” el abordaje de las cuestiones éticas presentadas, al no darse estas reuniones, así denominadas, algunos empleados no supieran qué responder al no encajar la pregunta con el *modus operandi*, ya que, posiblemente, las cuestiones éticas se aborden personalmente, más que en grupo.

Hay que considerar, por su influencia en el modo de abordar una encuesta de estas características, el nivel escolar de los encuestados, bajo o muy bajo, aspecto propio de las E.I. L., pues, precisamente, la habilitación competencial de las personas con bajo/muy bajo nivel de capacitación son las seleccionadas para el desarrollo de sus funciones.



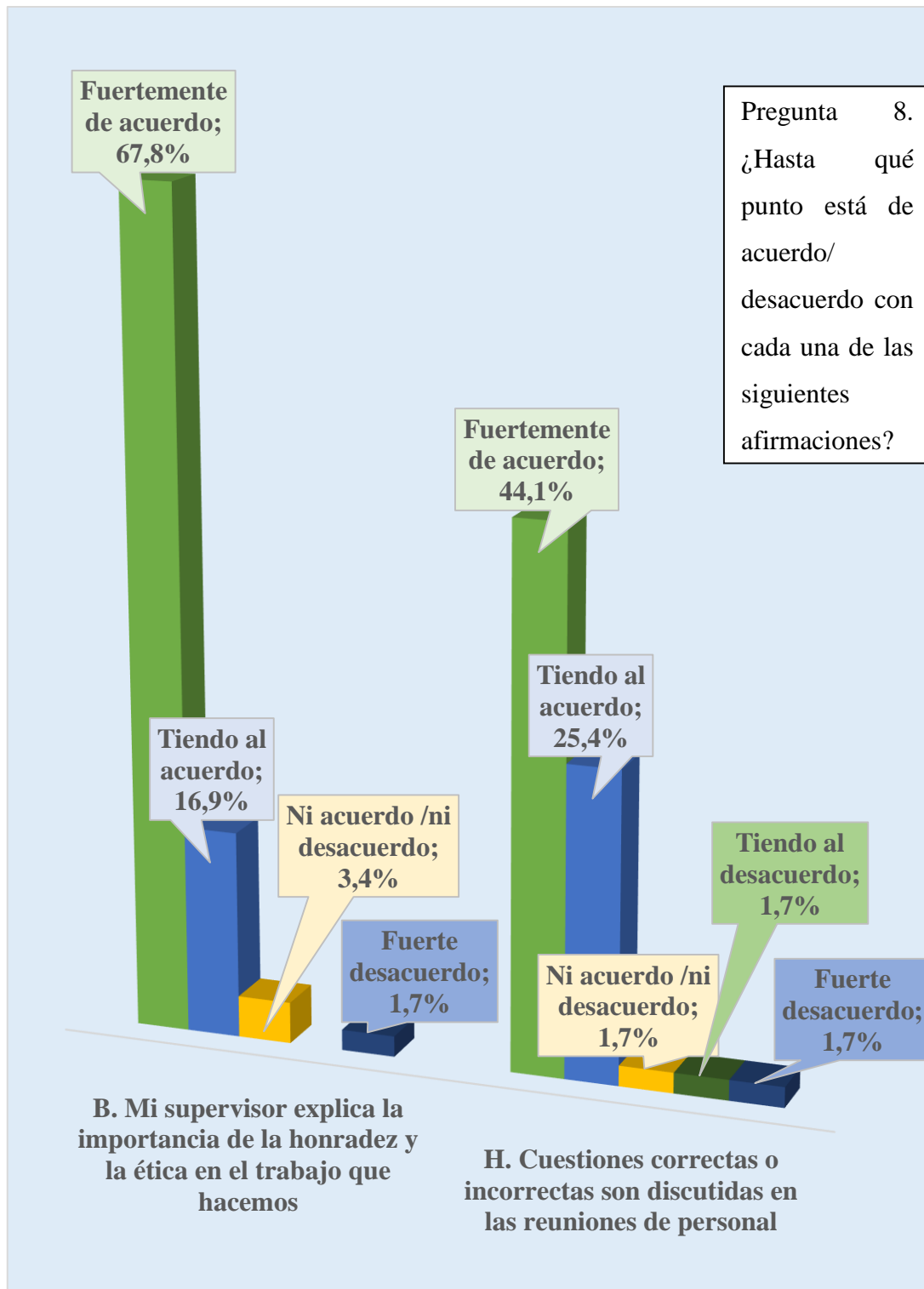


FIGURA 20. PERCEPCIÓN DE LA COMUNICACIÓN DE LAS NORMAS ÉTICAS

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta.

7.7.3.3 CONDUCTA EMPRESARIAL RESPONSABLE

La Figura 15 muestra las respuestas a la percepción de la conducta ética empresarial en una doble vertiente: el ítem F respecto de los Grupos de Interés, el ítem G respecto de la congruencia entre lo declarado y lo practicado.

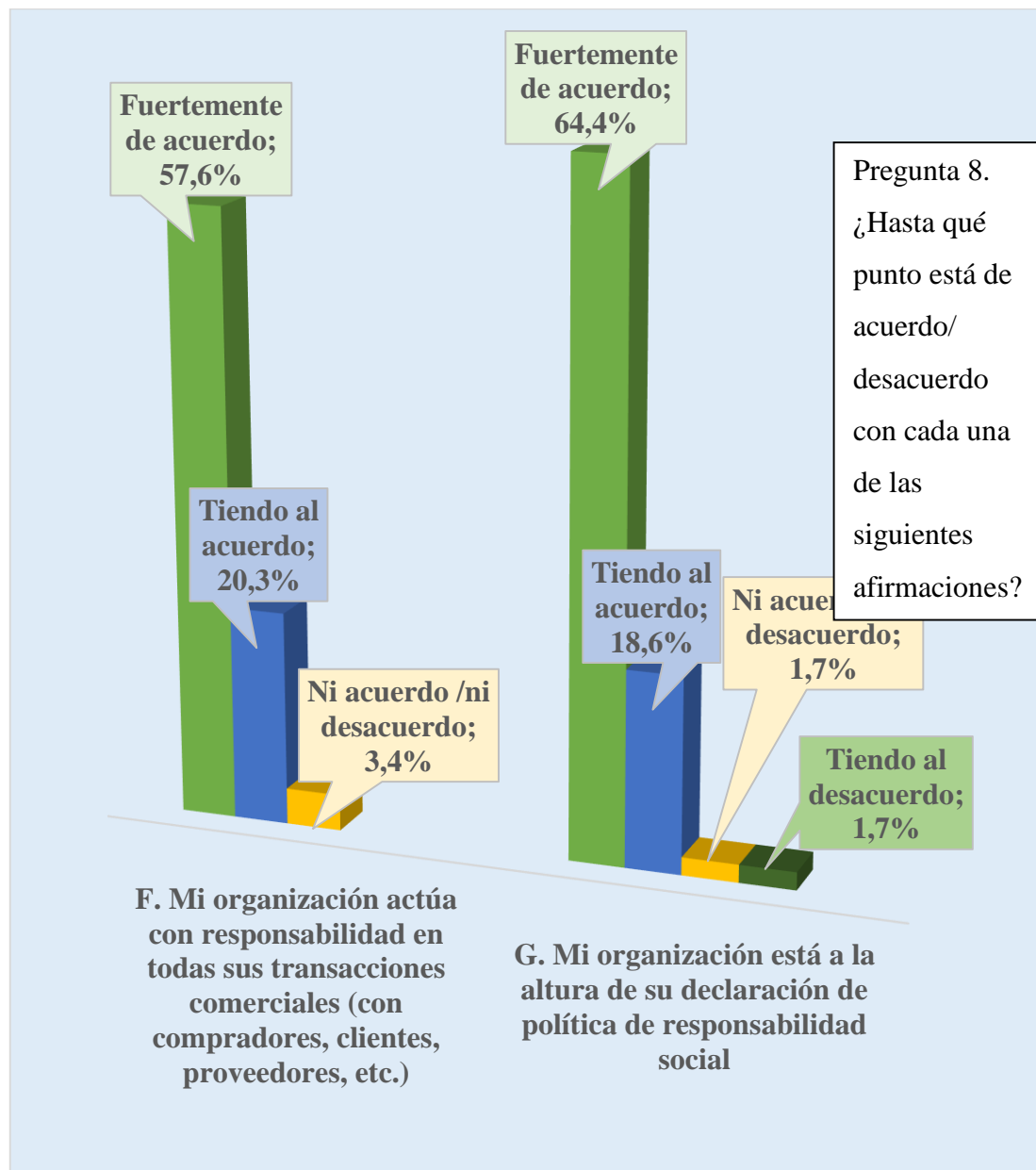


FIGURA 21. PERCEPCIÓN DE LA CONDUCTA EMPRESARIAL RESPONSABLE

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta.

Las respuestas favorables del ítem F, cerca del 80 %, ratifican lo respondido en anteriores ítems, confirmando la excelente percepción que tienen los empleados respecto de la conducta ética empresarial.

El ítem G, abunda en ello, superando en dos puntos al ítem F, parece confirmarse que los encuestados identifican bien el concepto “responsabilidad social”, difundido y vulgarizado, tanto como la identificación de las preguntas que mencionan la Ética.

Esa favorabilísima percepción redunda en que los empleados no cedan ante situaciones que puedan plantear dilemas éticos ya que la empresa promueve, favorece y transmite una conducta ética percibida por los empleados.

7.7.3.3.4 APLICACIÓN DE LAS NORMAS ÉTICAS

En este ítem, Figura 16, dadas las peculiaridades de las E.I.L. se repiten las pérdidas de respuestas que se dieron en ítem C, consiguiendo un 78 % de respuestas válidas; no obstante, el porcentaje favorable respecto del total de encuestados es del 63 %, cifra muy alta, ya que las sanciones, de haberlas, permanecen en estado confidencial.

El porcentaje favorable de las respuestas válidas es del 80 %, que encaja con los resultados anteriormente obtenidos, lo que confirma la alta consideración ética de los empleados respecto de sus E.I.L. estudiadas.

Además, el cuidado exquisito de los supervisores para que los asuntos delicados se lleven con reserva y confidencialidad promueve la respuesta obtenida.



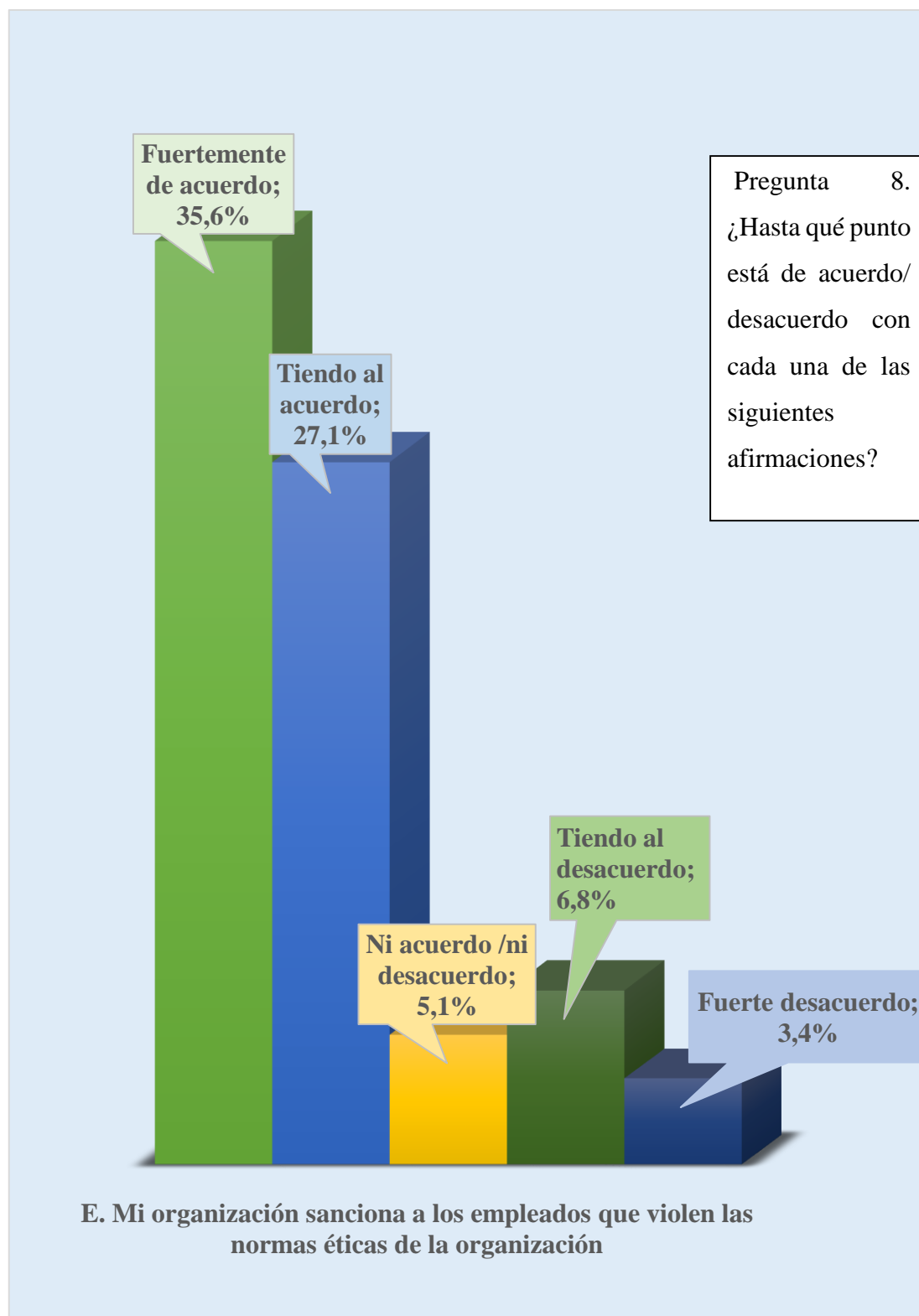


FIGURA 22. PERCEPCIÓN DE APLICACIÓN DE LAS NORMAS ÉTICAS

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta.

8. CONCLUSIONES

8.1 PARTE TEÓRICA

Hipótesis I. La Ética Empresarial existe y tiene suficiente entidad, académica y empresarial, como para ser formulada en unos principios básicos e irrenunciables. Verificada a través del desarrollo teórico-conceptual.

Hipótesis II. La Ética Empresarial es formulable en términos de Organización de Empresa y es aplicable como fundamento estructural. Verificada a través de las formulaciones, métodos y contenidos de aplicación desarrollados.

Hipótesis III. Existe un nexo entre los pensadores actuales que permite articular un *corpus doctrinae* de amplio consenso aplicable a la empresa. Verificada a través de las coincidencias señaladas entre autores e instituciones, p. ej. poner el foco en los Grupos de Interés.

Hipótesis IV. La Ética Empresarial no es Responsabilidad Social Empresarial, ésta es parte de aquella, ya que la sociedad es un componente más de los Grupos de Interés. Verificada a través de la explícita y adecuada ubicación conceptual

Hipótesis V. La Eficiencia Empresarial no solo es verificable numéricamente mediante *ratios* sino que se nutre de Ética Empresarial. No verificada empíricamente, aunque conceptualmente se dibuja un apunte para ello.

8.2 PARTE EMPÍRICA

Hipótesis VI. Positivas actitudes y percepciones de la Ética por los empleados de las E.I.L. en el lugar de trabajo. Verificada, véase la Figura 9

Hipótesis VII: Verificar si una cultura ética y la existencia de programas éticos formales influyen, y cómo, en las normas de conducta ética en el lugar de trabajo.

- Normas de conducta ética por escrito.
- Comunicación de malas conductas.
- Formación, asesoramiento, consejos para una conducta ética.

Verificadas, véase la Figura 16.

Hipótesis VIII. Conducta empresarial responsable: percepción por los empleados. Verificada, véase Figura 19

Hipótesis IX. Las actitudes de los gerentes (mandos intermedios) hacia la Ética son significativamente diferentes de aquellos que dirigen. Verificada, véanse las Figuras 7 y 8.

Hipótesis 10. Los empleados se sienten apoyados e incentivados para estar a la altura de las normas éticas. Verificada, véase Figuras 17 y 18.

8.3 DIFICULTADES Y LIMITACIONES

8.3.1 IDIOSINCRASIA DE LAS E.I.L.

Las dificultades a la investigación vienen dadas, primordialmente, por la especial idiosincrasia de las E.I. L. y su acentuado pudor en lo que a notoriedad pública se refiere: he debido asegurar por escrito la confidencialidad y reserva de los datos, de tal manera que no puedan identificarse ninguna de las empresas estudiadas.

Es necesario ampliar la muestra, y, tratar de hacerlo a toda España, ya que los resultados obtenidos no permiten extrapolación; pese a todo, son relevantes los resultados obtenidos, como primera referencia de los contenidos éticos y su enraizamiento en las E.I.L. andaluzas estudiadas.



8.3.2 EL *STATU QUO* DE LA ÉTICA EMPRESARIAL

La pertinaz identificación de la Ética Empresarial con la R.S.E., así como la identificación con el comportamiento políticamente correcto, han cercenado la posibilidad de avance epistemológico, y por ende investigador, con las empresas contactadas, concretando la Ética Empresarial en comportamientos empresariales políticamente correctos, es un avance, es mejor que nada, pero eso, no es Ética empresarial; no así con las E.I.L., que se prestaron a colaborar.



8.3.3 LA EFICIENCIA DE LA ÉTICA EMPRESARIAL

Mientras la eficiencia empresarial se exprese en términos numéricos obtenidos de las correspondientes ratios *ad hoc* y la R.S.E se utilice como mejora de imagen pública, la Eficiencia Empresarial distará una insalvable distancia, salvo que se consiga persuadir a la Organizaciones Empresariales de un cambio de paradigma empresarial, cosa que este investigador no pudo conseguir, al menos como propósito de exploración con las empresas entrevistadas, no sucedió lo mismo con las E.I.L., cuyos ratios de eficiencia están en otros indicadores, primordialmente de Inserción Laboral.

8.4 FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Enuncio, en titulares las líneas que hubiera querido investigar, así como las que han surgido como consecuencia de esta investigación:

- i. La aplicabilidad de la Ética Empresarial en el entorno empresarial europeo, más allá de EFQM y R.S.E.
- ii. La influencia en la Eficiencia Empresarial de la implementación y observancia de un Código Ético en aquellas empresas que lo tienen respecto de las que carecen de él.

CAPÍTULO IV

- iii. La correlación entre Ética Empresarial y Eficiencia Empresarial, cuyos indicadores deberían elaborarse ex novo, no consta su existencia.
- iv. La incorporación a los Programas de Estudio de la Ética Empresarial elaborando, tras investigación, un Proyecto Docente de Ética Empresarial, sería una magnífica Tesis Doctoral.
- v. Papel y ponderación de los Grupos de Interés en el desempeño de una Ética Empresarial aplicada: revisión y aplicación de la Teoría de Freeman.
- vi. ¿Es rentable la Ética Empresarial?
- vii. Metodología de implantación de la Ética Empresarial.
- viii. Hacer extensiva a toda España la investigación realizada en Andalucía.
- ix. Elaborar unos indicadores ético-eficientes para las E.I.L. y verificar si los contenidos éticos favorecen la inserción más pronta con una preparación más completa.



BIBLIOGRAFÍA



Alzola, M. (abril de 2012). The Possibility of Virtue. (U. d. Fordham, Ed.) *Business Ethics Quarterly*, 22(2), 377-404. doi:10.5840/beq201222224

AMA. (2004). <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Statement-of-Ethics.aspx>. (A. M. Association, Ed.) Recuperado el 25 de noviembre de 2016, de <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Statement-of-Ethics.aspx>.

Aquino, T. d. (1805). *Compendio Moral Salmaticense* (Vol. 1). Pamplona. Recuperado el 10 de enero de 2017, de <http://www.filosofia.org/mor/cms/cms1474.htm>

Argandoña, A. (1994). *La enseñanza de la ética en la empresa*. Anuario Filosófico, XXVII (2).

Argandoña, A. (15 de Febrero de 2016). *IESE Business School. Economía, Ética y RSE. Blog Network*. Recuperado el 20 de Enero de 2017, de <http://blog.iese.edu/antonioargandona/2016/02/15/la-empresa-vista-desde-la-teoria-de-los-stakeholders-v/>

Aristóteles. (1993). *Ética Nicomáquea. Ética Eudemia* (Vol. V). (J. P. Bonet, Trad.) Madrid: Gredos. Recuperado el 12 de Setiembre de 2016

Aristóteles. (1993). *Ética Nicomáquea. Ética Eudemia*. (J. P. Bonet, Trad.) Madrid: Gredos. Recuperado el 12 de setiembre de 2016

Azpitarte, J. (3 de diciembre de 2015). Recuperado el 11 de diciembre de 2015, de Instituto Acton Argentina: <http://institutoacton.org/2015/12/11/viktor-frankl-y-nuestra-mision-como-empresarios-joaquin-azpitarte/>

Azpitarte, J. (11 de diciembre de 2015). <http://institutoacton.org/>. Recuperado el 26 de diciembre de 2015, de <http://institutoacton.org/2015/12/11/viktorfranklynuestramisioncomoempresariosjoaquinazpitarte/>

Barraca Mairal, J. (2007). ¿Metafísica en las empresas? Del olvido de la Filosofía primera en las organizaciones. (U. d. Navarra, Ed.) *Revista Empresa y Humanismo*, X, 11-34.

Barraca Mairal, J. (2015). Antropología, economía y empresa: claves para un método desde la persona. *Quién: revista de filosofía personalista*(2), 91-103. Recuperado el 18 de marzo de 2016, de <http://ase-accion-social-empresarial.es/antropologia-economia-y-empresa-claves-para-un-metodo-desde-la-persona-javier-barraca/>

Caux Round Table. (1994). Recuperado el 16 de febrero de 2016, de <http://www.cauxroundtable.org/index.cfm?&menuid=125&parentid=8>

Centro Markkula. (1 de agosto de 2015). *MARKKULA CENTER FOR APPLIED ETHICS*. Recuperado el 26 de febrero de 2017, de <https://www.scu.edu/ethics/ethics-resources/ethical-decision-making/a-framework-for-ethical-decision-making/>

Conscious Capitalism. (s.f.). Recuperado el 30 de Noviembre de 2016, de Conscious Capitalism Web site: <https://www.consciouscapitalism.org/about/credo>

Cortina Orts, A. (1994). *Ética de la empresa: claves para una nueva cultura empresarial*. Madrid: Tecnos.

Cortina Orts, A. (5 de 10 de 2004). *Fundación ETNOR*. (X. S. (2004-2005), Ed.) Recuperado el 2 de noviembre de 2016, de <http://www.etnor.org/publicaciones>

De George, R. T. (2011). Historia de la Ética Empresarial. *Valores y Ética para el siglo XXI.*, 361-386. Recuperado el 14 de setiembre de 2015, de www.bbvaopenmind.com

Drucker, P. (1981). What's business ethics? (E. autor, Trad.) 18-36. Recuperado el 22 de setiembre de 2014, de http://www.nationalaffairs.com/public_interest/detail/what-is-business-ethics

Duska, R. F. (2014). Why Business Ethics Needs Rhetoric:. *Business Ethics Quarterly*(Enero 2014), 119-134. doi:10.5840/beq20141271

Ferrater Mora, J. (1964). *Diccionario de Filosofía* (Vol. 1). Buenos Aires: Editorial SUDAMERICANA. Recuperado el 20 de setiembre de 2016

Frankl, V. E. (2002). Diez tesis sobre la persona. En P. e. Web (Ed.), *La voluntad de sentido: conferencias escogidas sobre logoterapia*. (págs. 106-115). Herder. doi:aa65bc10f6e68158142543edc0170e92

Friedman, M. (1970). *The Social Responsibility of Business to Increase Its Profits*. New York: The New York Times Magazine. Recuperado el 22 de setiembre de 2014

García Del Junco, J., Nieto Carramiñana, E., & Carrera Salguero, D. (2014). Relación entre la R.S.C. y la felicidad de los empleados: aplicación al caso de empresas pertenecientes a las provincias de Sevilla y Cádiz. *Revista Atlántica de Economía*, 2.

Institute of Business Ethics. (16 de Diciembre de 2016). Recuperado el 16 de Diciembre de 2016, de www.ibe.org.uk: <https://www.ibe.org.uk/frequently-asked-questions/3>)

Johson&Johson. (2016). *Annual Report*. Informe Anual Corporativo. Recuperado el 24 de Noviembre de 2016, de http://files.shareholder.com/downloads/JNJ/1709744668x0x881109/474857D-D-8E67-43B1-BB38-0A9712D93545/2015_annual_report_.pdf

Kant, I. 1.-1. (1785). *Fundamentación de la metafísica de las costumbres* (Edición digital basada en la 6ª ed. ed.). (M. 1.-1. García Morente, Trad.) Madrid, 1980, España: Espasa-Calpe. Recuperado el 20 de mayo de 2015, de <http://www.cervantesvirtual.com/nd/ark:/59851/bmcg44m4>

Kirzner, I. M. (1995). *Creatividad, Capitalismo y Justicia Distributiva*. (F. Basáñez, Trad.) Madrid: Unión Editorial,S.A.

Mackey, J., & Sisodia, R. (2016). *Capitalismo Consciente. Liberando el espíritu heroico de la empresa* (primera ed.). (A. B. Viana, Trad.) Barcelona: Empresa Activa. Recuperado el 9 de mayo de 2017

Moriarty, J. (2016). "*Business Ethics*" (Vol. Winter 2016 Edition). (E. N. Zalta, Ed., & N. E. Sampedro, Trad.) The Stanford Encyclopedia of Philosophy. Recuperado el 4 de diciembre de 2016, de <https://plato.stanford.edu/archives/win2016/entries/ethics-business/>

Morris, T. (2006). *Si Aristóteles dirigiera la General Motors*. Barcelona, España: Planeta. Recuperado el 20 de julio de 2014

Robin, D. P. (2009). Toward an Applied Meaning for Ethics. *Journal of Business Ethics*, 139-150. doi:10.1007/s10551-008-9990-y

Ruiz Sánchez, J. C. (febrero de 2011). Perfiles del individualismo: hipermodernidad y ética empresarial. *El Catoblepas*(108), 11-17. Recuperado el 15 de abril de 2016, de <http://www.nodulo.org/ec/2011/n108p11.htm>

Sisodia, R., & Mackey, J. (2012). <http://rajsisodia.com>. Recuperado el 11 de noviembre de 2016, de <http://rajsisodia.com/img/media-kit/Conscious-Capitalism-Unleashing-human-energy-and-creativity-for-the-greater-good.pdf>

Termes Carreró, R. (1993). La ética en la vida profesional. *II Congreso Internacional de Liderazgo*. México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Recuperado el 14 de Febrero de 2017, de www.arvo.net (<http://www.arvo.net/documento.asp?doc=200806d>)

Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2011). *Managing Business Ethics*. EEUU: JOHN WILEY & SONS, INC. Recuperado el 15 de octubre de 2015

Treviño, L., & Weaver, G. (1994). One Field or Two? *Business Ethics Quarterly*, 4(2), 113-128. doi:10.2307/3857484





ANEXOS



ANEXO 1. HACIA UN SIGNIFICADO APLICADO A LA ÉTICA EMPRESARIAL⁴¹

Por D. ROBIN

RESUMEN. El campo de la ética de las empresas ha estado activo desde hace varias décadas, pero aún tiene que desarrollar un acuerdo general sobre una perspectiva ética aplicada a la disciplina. Estudiosos de las disciplinas de empresa han desarrollado útiles modelos científicos que explican por qué las gentes de empresas se comportan de forma ética, pero sin una aceptación general de la definición de comportamiento ético. Académicos en filosofía moral han intentado formular lo que creen comportamiento ético, pero muchos parecen ignorar o rechazar la básica misión de la empresa. El propósito de este artículo es ofrecer un punto de vista de la ética en las empresas que se adapte a la misión de la empresa. Este propósito se consigue revisando la misión de la ética aplicada en una doctrina como la empresarial y fusionándola con la misión de la empresa en las sociedades capitalistas.

PALABRAS CLAVE: Ética Empresarial, misión empresarial, la ética, intercambio de valores, misión de la ética

El campo de la ética de las empresas ha estado activo durante varias décadas, pero todavía tiene que desarrollar un consenso general sobre el conjunto de conocimientos o una perspectiva ética aplicada a la disciplina. Lo que existe son valiosas contribuciones de los académicos de empresa centrándose en la ciencia del desempeño ético y valiosos aportes de los filósofos centrándose en la filosofía moral sin un verdadero nexo entre ambas. Académicos en las disciplinas de empresa han desarrollado útiles modelos científicos de cómo y por qué los empresarios se comportan o no éticamente utilizando personales puntos de vista de lo que el concepto «ético» significa (p. ej., ver Ferrell et al., [1989](#); Goolsby y Hunt, [1992](#); Hunt y Vitell, [1986](#), [1993](#); Jones, [1991](#); Treviño, [1986](#)). Estos empíricos modelos carecen

⁴¹ Traducción propia.

de un acuerdo universal sobre la definición de " ética ". Alternativamente, los académicos de filosofía moral han intentado formular lo ellos creen que es/ no es un comportamiento ético en las empresas, pero muchos parecen ignorar o rechazar la misión básica de las mismas. El propósito de este artículo es presentar un enfoque, con la aportación de ambas disciplinas tal que académicos de empresas y profesionales de empresas puedan aceptar y aplicar en su trabajo.

Justificación de la brecha entre enfoque científico / enfoque normativo

La filosofía tiene una larga tradición de separación entre lo empírico "es" de la ciencia y lo preceptivo "debe" de la filosofía moral. Básicamente, la filosofía moral limita el uso del empírico "hechos" a la descripción de las situaciones éticas. Entonces, la lógica, por lo general basada en una creencia filosófica específica (p. ej., La Deontología kantiana), se utiliza para "resolver" esta situación ética. En 1994 un debate de la conexión entre la parte empírica de la empresa y su normativa ética proporciona una introducción para esta discusión. La edición de abril de la *Ética Empresarial Trimestral* de ese año contenía varios artículos importantes sobre el tema. Uno de los artículos de Weaver y Treviño subraya "tres concepciones" del vínculo normativo/positivo en la *Ética Empresarial* (p. 129). Tom Donaldson, en otro de estos artículos, declaró una preferencia por la concepción "simbiosis" del análisis de Weaver y Treviño. Afirma: "Debemos reconocer que la investigación sobre *Ética Empresarial*, o en cualquier campo de la ética aplicada, requiere tanto la perspectiva normativa como la empírica, incluso si rechazamos adulterar la lógica distintiva de cada una (p. 165).

Los vínculos simbióticos entre en el enfoque moral filosófico y el enfoque empresarial sugerido por Donaldson ([1994](#)) y descrito por Weaver y Treviño ([1994](#)) probablemente sólo brinden una limitada ayuda en el asesoramiento de la conducta empresarial práctica. Describiendo este enfoque Weaver y Treviño sostienen:" En suma, la colaboración simbiótica permite que cada enfoque de la *Ética Empresarial* se beneficie del escrutinio del otro, aunque permaneciendo fundamentado en sus propios supuestos, teorías y métodos distintos" (p. 133).

Incluso hay alguna creencia que no es apropiado para la filosofía moral ofrecer algún consejo a las disciplinas aplicadas. Beauchamp ([1991](#)) sostiene este parecer: " Las teorías filosóficas son, por supuesto, acerca de la moral, pero son principalmente intentos para comprender o unificar la moral, no intentan desarrollar aplicaciones morales o especificar los compromisos prácticos de los principios morales. ... A partir de esta perspectiva, no hay ninguna razón para pensar que un desarrollo de la filosofía moral, tales como el utilitarismo, el kantismo, aristotelismo, teorías basadas en el Derecho, y así sucesivamente, nos daría cualquier límite o ventaja en la especificación de reglas o la configuración de políticas. ... Hay, pues, varias formas de escepticismo sobre si lo que la filosofía moral expresa es buena para la ética aplicada" (p. 37). Sin embargo, parece apropiado adoptar algunas de las ideas centrales de filosofía moral con el fin (simbióticamente) de servir de guía a la práctica empresarial, incluso si los sistemas completos que estas filosofías proponen no son apropiados en la práctica y aplicación al mundo empresarial.

Los efectos de la brecha entre enfoque científico/ enfoque normativo se pueden observar en la literatura instructiva de la materia Ética Empresarial. Mientras hay una multitud de libros sobre la Ética Empresarial, no hay un cuerpo unificado de conocimiento sobre el tema. Cada libro parece tener su propio enfoque, muchos "libros de texto" son una colección de lecturas y casos utilizados para ilustrar ciertos puntos. En el seno de otras disciplinas empresariales, así como la ciencias físicas, ciencias sociales y humanidades, por lo general hay muchos libros de texto sobre el tema que son muy similares y mayormente entregan un cuerpo unificado de conocimiento en sus áreas. No hay nada parecido en la Ética Empresarial. Este hecho es especialmente preocupante porque la literatura académica sobre el tema ha sido completada con artículos sobre el tema durante más de dos décadas. P. ej., el *Journal of Business Ethics* comenzó a publicar en 1982, y muchas revistas punteras en las materias de empresas contenían artículos sobre el tema en la década de 1970.

Este artículo ofrece una aproximación para la definición del concepto de "ética" aplicado dentro del dominio de empresa que pueda ayudar a superar el hueco enfoque científico / enfoque normativo. Un punto de partida lógico establecería lo que la

filosofía moral y la empresarial intentan lograr - la misión de la ética y la misión de la empresa. La discusión comienza definiendo el propósito fundamental o misión de la ética. Entonces, cabe preguntarse cómo buscando un propósito fundamental de empresa se puede realizar la misión de la ética. La discusión continúa con una solución propuesta. Esta solución no es, probablemente, el único enfoque, sino simplemente una aproximación. Otros enfoques podrían requerirse también, y la primera prueba para todos ellos es si pueden producir recomendaciones de práctica empresarial que acomoden tanto la misión de la empresa como la misión de la ética.

La misión de la ética

La idea de que la ética tiene una misión no es nueva. Filósofos como Aristóteles, Mill, Hobbes, y, en el siglo XX, Warnock sugieren que el propósito de la ética es el de proporcionar un entorno que permita a la gente vivir una vida más estructurada, vida feliz que la que existiría sin ética (Warnock, 1971). La ética no puede hacer perfecta la vida de las personas en el mundo empírico existente, pero la ética puede prevenir, o disminuir la importancia de ciertos daños. Lo que la disciplina de la Ética Empresarial puede, y debe, hacer es proporcionar un enfoque para mejorar la vida de los Grupos de Interés que, en la empresa, viven en un mundo imperfecto, y a veces perjudicial.

La Ética se define a menudo, al menos en parte, como actuar para prevenir un daño sustancial a los demás cuando un individuo o grupo tiene la oportunidad de hacerlo en su propio beneficio. Velásquez lo pone de esta manera, "Las Normas Morales se refieren a cuestiones que creemos pueden seriamente lesionar o beneficiar a los seres humanos "(Velásquez, [2002](#) , p. 10). Beauchamp afirma, " los juicios morales ... funcionan para condenar los planes o actividades humanos..... que hacen cosas que “van mal” (para los demás); y... las funciones de la moralidad para limitar las acciones egoístas que causan daño a los demás” (Beauchamp, [1982](#) , pp.25-26). Por definición, los Grupos de Interés representan los grupos más sujetos al beneficio o daño potencial en la empresa. A los efectos de este artículo, los Grupos de Interés incluyen a los empleados, clientes, otras empresas en la cadena de suministro, los

accionistas (un grupo especial), y las comunidades en las que opera la compañía. Todos los grupos están directamente afectados por la empresa, y todos son candidatos para beneficio y/o daño potencial. Tradicionalmente, se supone que los directivos operan como agentes para los accionistas, y la misión de los accionistas puede considerarse la misión de la empresa, es por ello que se consideran un grupo especial (p. ej., véase Friedman, 1970).

Una analogía útil para describir la misión de la ética es la comparación de la vida humana con la vida de los animales en la selva, donde la ética razonada probablemente no existe. Los animales en su hábitat afrontan condiciones en las que el poder, en sus muchas formas (es decir, fuerza, velocidad, astucia), así como la oportunidad, dictará la duración y la calidad de sus vidas. Dada la mayor inteligencia de los seres humanos, la posibilidad de abuso de fuerza es un asunto mucho mayor que para los animales en la vida diaria de la selva. Por lo tanto, la misión de la ética es mejorar el uso abusivo de la fuerza y reducir el impacto negativo de su posible acción todos los días de la vida humana. Siendo realistas, la mejora de la condición humana de los Grupos de Interés dentro de los sucesos naturales de la "selva humana" proporciona una prueba apropiada de la ética de la empresarial.

¿Qué haría una sociedad ética para ayudar a establecer un entorno que mejore la vida de sus gentes? Tal sociedad querría sin duda establecer un sistema económico eficiente y eficaz. Un sistema que produzca la oportunidad de un mayor bienestar económico es muy importante proporcionarlo bien estructurado, una vida feliz para los ciudadanos de esa sociedad. Está claro, no es lo único que haría ética una sociedad, pero es un factor de especial importancia para la empresa y para la Ética Empresarial. Sin embargo, ya que pocos, si acaso alguno, de los sistemas sociales humanos funcionan a la perfección, una sociedad ética también querría minimizar los abusos del “imperfecto” sistema económico seleccionado, tratando, al mismo tiempo, de mantener la creatividad, la eficiencia y la eficacia de este sistema. Esta sociedad también podría esperar que las empresas que operan en el sistema se comporten de una manera que se minimice el uso abusivo de la fuerza y ayuden razonablemente a Los Grupos de Interés con los efectos del impacto negativo.

La misión de la empresa y las relaciones con los Grupos de Interés

Las empresas son constituidas y controladas por la sociedad con el fin de mejorar el bienestar económico de los ciudadanos de una manera eficiente y eficaz. Dada su capacidad de penetración en todo el mundo industrializado, el capitalismo se acepta y se supone como fundamental para el resto de este análisis. Por lo tanto, la misión asumida por la empresa para el propósito del presente análisis es la misión de las empresas capitalistas. La pregunta a la Ética Empresarial viene a ser, entonces, cómo hacer más ética la práctica del capitalismo (es decir, menos potencialmente perjudiciales para sus Grupos de Interés).

Por lo tanto, un asunto importante para este análisis es comprender la naturaleza de la interacción de la empresa con las Grupos de Interés. Cada Grupo de Interés interactúa libremente con las empresas, y lo hace así con la expectativa de ganar valor en la relación. Los clientes compran los productos o servicios de la empresa, ya que creen que estos productos / servicios proporcionarán más valor que el dinero u otro valor que deban dar. Del mismo modo, los empleados trabajan para la empresa, ya que esperan obtener más valor del que ellos dan; los proveedores también esperan más de la relación de lo que dan; y las comunidades también buscan unas relaciones con las empresas que produzcan una ganancia neta. En el otro lado de estas relaciones, las empresas también esperan obtener más de su relación con los Grupos de Interés de lo que dan. Debido a que cada parte de estos intercambios valora las cosas de diferente modo, es posible y *habitual* que tanto la empresa como Los Grupos de Interés ganen con las relaciones. El resultado de suma positiva es la base de los beneficios que un sistema económico como el capitalismo ofrece a la sociedad, la situación de ganar-ganar.

Para evitar confusiones, es importante que este concepto sea diferenciado desde la obra "*Grupos de Interés . Teoría de la corporación moderna*" por Freeman ([2002](#)). La teoría de Freeman cambia el modo de relaciones, entre la corporación y sus Grupos de Interés, a uno que se gestiona con el propósito de igualar a todos los interesados. Comparando, este enfoque acepta las relaciones que ocurren naturalmente



entre la organización y sus Grupos de Interés y es un intento de hacer esas relaciones más éticas.

Si bien la participación en los intercambios entre la empresa y sus Grupos de Interés representa una libre elección por cada parte, a menudo, en estos intercambios, hay una gran diferencia entre el poder de la empresa y el poder de los interesados. Por sí mismo, este diferente poder no es ni bueno ni malo, pero cuando existe diferencia, hay posibilidad de abuso. Recordar que se utilizó el uso abusivo del poder y la oportunidad (de abusar) para describir el entorno como " casi-selva " que la ética tiene por objeto limitar. Por lo tanto, este interfaz entre Los Grupos de Interés y las empresas es el más apropiado para la aplicación de la Ética Empresarial.

La diferencia de poder entre la empresa y Los Grupos de Interés puede surgir por una serie de razones, p. ej., una parte de la relación puede tener opciones limitadas, mientras que la otra parte tiene varias. En ese caso, la parte con opciones limitadas tiene menos poder. Una base muy importante para una diferencia en el poder es una diferencia en el conocimiento y/o la información. Esta diferencia de poder puede ser históricamente de la que más se abusa entre todas las diferencias de poder. Diferencias en la fortaleza de acceso financiero y / o de mercado son a menudo una base de las diferencias de poder en las cadenas de suministro, así como, otras relaciones con los interesados. Es imposible identificar la base entera para las diferencias de poder ya que a menudo dependen de las características de la relación basada en una historia particular, tiempo y circunstancias, pero es importante tener en cuenta que existen.

Los principios desarrollados hasta el momento para una relación entre el empresa y ética exigen que, (1) se debe permitir a la empresa operar de manera eficiente y eficaz, (2) la ética de las empresas debe actuar reduciendo el daño potencial a las Grupos de Interés, y (3) Los Grupos de Interés están a veces en desventaja en el intercambio de valor con las empresas. La misión de la empresa y de la ética debe lograrse desde dentro del sistema empresarial con el apoyo de la sociedad y dentro de las leyes de esta sociedad. Además, en una situación ideal, tanto la misión empresarial como la misión de la ética debería proporcionarse apoyo mutuo.

Una propuesta de significado para la “Ética” en la Ética Empresarial

Puesto que (1) la ética se define en términos de daño o daño potencial a un individuo o grupo, (2) las personas que puedan verse más perjudicadas por las empresas se definen como Grupos de Interés, y (3) Los Grupos de Interés operan en libre intercambio con las empresas, entonces, un adecuado enfoque para la definición de "Ética" en la Ética Empresarial debe provenir de examinar la *ética de intercambio* entre estos grupos. Los requisitos para establecer y mantener un intercambio ético entre la empresa y sus Grupos de Interés deben satisfacer tanto la misión empresarial como la misión de la ética, así como encajar dentro de las expectativas normales de la sociedad. Los Grupos de Interés y las empresas deben, ambos, continuar teniendo libre elección, pero no deben ser explotadas las debilidades de los Grupos de Interés.

¿Cuál es la "ética de intercambio" entre partes que no sea coaccionada? Aquí alguna (¿simbiótica?) ayuda se puede derivar de la Filosofía. En su *Ética a Nicómaco*, Aristóteles analiza la teoría del intercambio en el tratamiento de la virtud de la justicia (NE 1132b21-1133b30). Kohen utiliza el enfoque de Aristóteles en un artículo titulado "Hacia una ética del Intercambio" ([1992](#)). En él se afirma "que la práctica de intercambio bien entendida se revela por sí misma como intrínseca y éticamente buena" (p. 342). Los argumentos de Aristóteles atan una ética de intercambio a los conceptos intuitiva y filosóficamente satisfactorios de equidad y justicia. La evaluación de Kohen proporciona algo de apoyo para el uso de una ética de intercambio como una base para la Ética Empresarial. Sin embargo, hay que señalar que todos los intercambios no son éticos. Pornografía infantil y comercio de esclavos, son ejemplos de intercambios no éticos. Las sociedades prudentes deben limitar tales intercambios. Además, la empresa opera a voluntad de la sociedad y debe obedecer sus dictados para existir. Sin embargo, la libertad de elección debe ser mantenida en la mayoría de las relaciones de intercambio.

Por desgracia, el razonamiento de suma cero de Aristóteles fundado en sus ideas de proporcionalidad (por ejemplo, NE 1133a31-33) es inadecuado para los

intercambios comerciales donde los resultados de suma positiva y diferentes puntos de vista sobre valor se producen de forma natural por parte de los participantes. Otro concepto útil proviene de Emmanuel Kant. Tomando prestado de Kant, dos cosas parecen llenar el requisito de la ética de intercambio - los intentos de equidad y el básico respeto por la gente. Kant utiliza estos dos conceptos como fundamentos para el significado del “ser ético” (p. ej. véase Bowie, [1999](#)).

Sin embargo, estas ideas kantianas son recomendadas sin un enfoque basado en la fórmula para su aplicación. Además, sostiene Kant que la gente obedece prescripciones éticas porque es su deber hacerlo - su imperativo categórico. Sin embargo, las relaciones de intercambio comercial con Los Grupos de Interés se centran en imperativos hipotéticos - si quieres "B" debes hacer "A". Las prescripciones éticas sugeridas en este artículo se centran en hacer más éticos con los Grupos de Interés los imperativos hipotéticos normales. Así, sólo los conceptos fundamentales de equidad y respeto son tomados de Kant. ^{xxii}

Los conceptos de equidad y respeto en las relaciones de intercambio se pueden usar para abordar las actuales cuestiones éticas más discutidos en la literatura sobre Ética Empresarial. Utilizando la tabla de contenido de varios “libros de texto” sobre Ética Empresarial y Empresa y Sociedad, se capta la siguiente lista de preocupaciones de los Grupos de Interés en sus relaciones con las empresas. La alta dirección tiene una especial relación fiduciaria con los accionistas – como agente principal. Los casos de excesos de los CEO y altos directivos son fácilmente evaluados en términos de equidad y respeto por los accionistas. Para los clientes, las cuestiones relacionadas con los productos, la publicidad, la venta personal y la seguridad del cliente también pueden ser evaluados en el intercambio en términos de equidad y respeto. Para los empleados, la equidad y el respeto en el intercambio pueden ser utilizados para evaluar cuestiones como la discriminación, la promoción, el debido proceso, el empleo a voluntad, y la seguridad del empleo. El edificio de relación con los proveedores y las comunidades puede ser fácilmente analizados mediante la equidad y el respeto en el intercambio.

Por último, algunos problemas ambientales pueden ser evaluados usando la equidad y el respeto en el intercambio. Las empresas pueden hacer adaptaciones para el medio ambiente en el flujo empresarial cotidiano, al hacerlo así, se añade eficiencia a la empresa. Sin embargo, muchas de las preocupaciones por el medio ambiente tendrá que ser dictadas por la sociedad a través de su sistema legal, tal como lo es hoy en los países más avanzados industrialmente. Una elaboración de este y otros temas similares aparecen en una última sección titulado *"Deseos Sociales más allá del Bienestar Económico."*

Equidad

Los dos conceptos para definir la Ética Empresarial son tratados consecutivamente comenzando con "equidad". Se espera que cada transacción con un Grupo de Interés sea un proceso equitativo, y las políticas comerciales, los procedimientos y las reglas deben estar en su lugar para facilitar un trato equitativo. Tomando prestado de Mac Intyre (1988), cada situación, con su historia individual, tiempo, y contexto, para determinar el enfoque más ético, debe ser considerada en gran medida, de la misma de manera que la ley común los considera. Es decir, cada conjunto de reclamaciones sobre la equidad debe ser ponderada por las empresas y hacer un juicio objetivo acerca de su validez. Estos procesos, sin duda, producir lo que se llama "justicia procesal imperfecta" (p. ej., Beauchamp, [1991](#), pp. 357-358), pero este tipo de justicia es a menudo la mejor que se puede lograr y existe en la mayoría de los sistemas legales. Las complejidades e incógnitas del mundo empírico limitan a las empresas para que puedan hacer lo mejor posible.

La justicia distributiva es otra forma de equidad. Ella se ocupa de la distribución total de valor de todas las transacciones con un grupo de interesados. Existen varios candidatos para un principio de justicia distributiva, incluyen, pero no se limitan a (1) cada uno a partes iguales; (2) a cada persona de acuerdo con la necesidad individual; (3) a cada persona de acuerdo con sus derechos; (4) a cada persona de acuerdo al esfuerzo individual; (5) a cada persona de acuerdo a la contribución de la sociedad; (6) a cada persona de acuerdo al mérito; y

(7) a cada persona de acuerdo con los intercambios de mercado libre (Beauchamp, [1991](#), pag. 348).

Ningún enfoque parece funcionar para todos los grupos y las instituciones, o incluso para un solo grupo o institución en cada situación. Tomando prestado un ejemplo de la discusión de Robert Solomon sobre Ética Aristotélica para proporcionar una analogía: " Ser 'negociador duro' es una virtud en las empresas, pero no en el cuidado de niños " ([1992](#) , p. 327). La analogía es: una justicia distributiva apropiada en un ámbito, digamos una cuota de libre mercado para la empresa, puede no ser siempre apropiada en otro, por ejemplo, una familia. Sin embargo, en muchos casos ahí no parece estar el enfoque fundamental que sea relevante para un solo grupo o institución la mayor parte del tiempo. Este enfoque es fundamental para la misión y los valores de ese grupo o institución y ayuda a definir cómo prevé operar en la mayoría de las situaciones. Este enfoque fundamental se convierte en la posición por defecto cuando no existen situaciones especiales. Para las empresas, se sugiere este enfoque fundamental para que sea liberal. Otras profesiones y organizaciones pueden, y a veces deben, elegir enfoques diferentes.

La selección del liberalismo como la forma fundamental de justicia distributiva para las empresas se basa en lo que previamente se ha discutido sobre las relaciones con las Grupos de Interés. El enfoque liberal se centra en los números 6 y, especialmente, 7 de la lista anterior de enfoques para una justicia distributiva. La selección de los méritos se aplica a la voluntad de la empresa en favor de la eficiencia y la eficacia en la consecución de sus objetivos. El mérito debe usarse dentro del sistema para lograr la máxima eficacia, y parecería fluir naturalmente en aplicación del concepto de equidad en las relaciones con los empleados.

La idea de los intercambios de libre mercado (número 7) es fundamental para el liberalismo. P. ej., bajo el punto de vista liberal de Robert Nozick, "Las siguientes definiciones inductivas cubrirían exhaustivamente la materia de justicia sobre las propiedades. 1) Una persona que adquiere una propiedad, de conformidad con el principio de justicia en la adquisición, tiene derecho a esa propiedad. 2) Una persona

que adquiere una propiedad de conformidad con el principio de justicia en la transferencia, de alguien propietario, tiene derecho a la propiedad. 3) Nadie tiene derecho a una propiedad excepto por aplicaciones (repetidas) de 1 y 2. " (p. 151).

Ello también implica que cada individuo o grupo es responsable de hacer el mejor intercambio de valores que puedan. Dado que la relación entre la empresa y sus Grupos de Interés es la de intercambios de libre mercado, la selección del liberalismo no debería sorprender. Además, cualquier intento de imponer otra definición fundamental probablemente destruiría la eficiencia y la eficacia de la empresa, reducen los resultados de suma positiva de estas relaciones, y fundamentalmente cambia la empresa a algo notablemente diferente de lo que es hoy en día. Los escritos de Robert Nozick en " Justicia Distributiva " y especialmente "La Teoría de la Titularidad" ([1974](#) , pp.149-164) describen este enfoque.

Mientras que el liberalismo es una opción natural fundamental para las empresas, otros enfoques a veces pueden garantizarse, sujetos a la historia, el tiempo, y el contexto de la situación. P. ej., la sociedad por su sistema legal puede conceder derechos a individuos o grupos, y las empresas deben seguir las leyes de sociedad. Así, las empresas pueden tener que usar una distribución (justicia distributiva) basada en derechos - el número 3 de la lista precedente. Un ejemplo es la “Ley para americanos con discapacidades” de 1990 que concede una colección de derechos a americanos minusválidos, y la empresa debe honrar aquellos derechos. Situaciones diferentes pueden pedir otras selecciones de la lista. El impacto y la importancia de los deseos de la sociedad para su sistema económico son tratados más adelante en una sección posterior.

Respeto por la gente

La otra dimensión del trato ético a los grupos interesados es el respeto. Respeto a las personas simplemente significa tratar a las personas como seres humanos y no *sólo* un medio para el fin de la compañía. Ciertamente, cada grupo interesado es un medio para el fin de una empresa, y como se señaló anteriormente, la empresa es un

medio para el fin de sus Grupos de Interés en su intercambio mutuo de valores. La exigencia de respeto significa comprender que Los Grupos de Interés son también seres humanos.

Eso significa el mantenimiento de un grado de empatía con los Grupos de Interés y la adaptación a las necesidades humanas especiales que tengan. El respeto significa tratar a cada grupo interesado tal como le gustaría ser tratado si estuviera en el otro lado del intercambio. En un artículo de Murphy y Enderle titulado " Liderazgo en la Ética Gerencial. Los Ejemplos son importantes ", ellos revisan los comportamientos de cuatro ex directores generales ([1995](#)).

Resumiendo, una de sus observaciones dice que "estas personas parece que tienen una preocupación infrecuente sobre cómo sus decisiones afectan a los demás ... Por otra parte, esta característica realzó la capacidad de sus respectivas firmas para crear participación de los trabajadores, compromiso con el cliente, participación en la comunidad y otras acciones deseadas por los Grupos de Interés" (p. 125).

Debe hacerse hincapié en que la equidad y el respeto se aplican desde el interior del sistema de empresa capitalista. P. ej., si la empresa debe reducir plantilla para cumplir con las necesidades de la misma, entonces, los requisitos de equidad y respeto a las personas se aplicarán al proceso de los involucrados en el despido, y no a la cuestión de si el despido debe ocurrir.

La aceptación de los dos objetivos de equidad y respeto significa que el modo de pensar para cada empresa debe ser continuar haciendo las cosas necesarias para satisfacer la misión de empresa, pero con equidad y respeto en sus relaciones con las Grupos de Interés.

Idealmente, estos dos requisitos debe ser una parte activa y diaria del ambiente en el lugar de trabajo y una parte significativa de la cultura y valores fundamentales de la empresa.

Sintetizando y resumiendo el enfoque

La implementación de estos requisitos debe satisfacer la misión de la Ética reduciendo el uso abusivo del poder. Los Grupos de Interés no deben estar peor en sus relaciones normales con las empresas y en algunos (tal vez muchos) casos, deberían estar mucho mejor. Aún más, con estos requisitos, las empresas deben ser más capaces de satisfacer las expectativas de la sociedad que las autorizó.



Es decir, las empresas deben ser capaces de proporcionar bienestar económico a la sociedad de una manera eficiente y eficaz, pero también encontrar una manera de hacerlo, tal que reduzca al mínimo el impacto negativo sobre los ciudadanos de esa sociedad. Por supuesto, como todos los sistemas sociales, el capitalismo es operado por seres humanos con la totalidad de sus fortalezas y debilidades. En ocasiones, algunas personas no se comportarán de manera ética, y la sociedad deben estar preparada para corregir seriamente el comportamiento poco ético a través restricciones de legales y normativas. De hecho, gran parte de la legislación de protección al consumidor, derecho laboral, ley de contratos y la legislación de protección de los accionistas, tales como la reciente Ley Sarbanes-Oxley en los EE.UU., se ha producido a causa de los abusos éticos de las empresas.

Los conceptos de equidad y respeto tienen un significado directo, para describir cómo las empresas deben tratar a las Grupos de Interés, pero ello también implica otras actividades. Las empresas deben tratar a cada Grupo de Interés, como si fueran socios en el éxito de la empresa.

Este enfoque funciona bien en y entre todas las funciones de las empresas, y puede funcionar bien con todos los Grupos de Interés. Otras actividades están implícitas en los conceptos de equidad y respeto. Cumplir lo prometido es un ejemplo de trato a los Grupos de Interés con equidad y respeto. Mantener las promesas tanto las implícitas como las formalmente declaradas implica un trato equitativo y ofrece dignidad básica para los Grupos de Interés afectados.

Otro ejemplo de ello es la honradez tanto en la conducta como en las comunicaciones. Ser honrado con los Grupos de Interés es otra dimensión tanto de equidad como de respeto. Todavía, otra dimensión es la transparencia y la apertura con los Grupos de Interés. Ser abierto es una manera de mostrar respeto por el individuo, pero, por supuesto, se ve limitada por la necesidad de proteger los derechos de propiedad intelectual.

Aspectos importantes en aplicación de esta definición de la Ética

Aplicando esta definición de ética se exploran tres cuestiones derivadas para desarrollar una comprensión más completa de lo que se ha propuesto. La primera cuestión concierne a los límites del compromiso de la empresa. ¿Qué nivel de compromiso se requiere para satisfacer la prescripción ética de equidad y respeto? ¿Cuánto es suficiente? ¿Cuánto es demasiado poco? La segunda cuestión mira a los efectos sinérgicos de la aplicación de este enfoque para la misión de la empresa. Para que una definición aplicada de la ética empresarial sea lo suficientemente práctica para ser aceptada y utilizada por las mismas, debe permitir a las empresas, cumplir con su misión dentro del normal ambiente competitivo. La tercera cuestión explora la interfaz entre los dominios de la Ética Empresarial y el papel de la Sociedad/Gobierno. Algunos ejemplos en relación con estos temas aparecieron antes, pero esta sección proporciona elaboración y enfoque sobre el asunto.

Los límites de compromiso de las empresas

No hay una fórmula específica universal para establecer las fronteras del compromiso ético de empresa. Sólo puede ser creada una guía general, y dicha directriz debe aplicarse dentro de la específica historia, tiempo, y contexto de la situación. La directriz sugerida requiere una búsqueda de equilibrio entre (1) la gravedad del daño al Grupo de Interés y (2) la capacidad de la empresa para ayudar, dadas las limitaciones existentes en el mercado. La última guía simplemente reconoce

que la ética "debe" está siempre limitada por la práctica "puede". Los siguientes ejemplos ilustran el intento de equilibrar estos dos criterios.

Aspectos derivados de situaciones externas a la empresa

Los aspectos tratados aquí se derivan de condiciones que están mayormente fuera del control de la empresa afectada. Las situaciones difíciles ocurren de forma natural como parte de la vida humana. Los desastres naturales y los provocados por el hombre causan problemas para las empresas y sus Grupos de Interés. Ni las empresas ni sus Grupos de Interés pueden evitarlo. Además, la empresa no puede proteger completamente a sus Grupos de Interés del impacto de este entorno casi-selva, tampoco debería esperar esto la sociedad si se desean los plenos beneficios económicos de un sistema como el capitalismo. Operando dentro del sistema aún se requiere que la empresa trate de suavizar el golpe de este impacto medioambiental sobre sus Grupos de Interés. El importe de dicho esfuerzo se determina mejor teniendo en cuenta la historia, temporización, y el contexto de la situación, pero siempre en la dirección de intentar mejorar la vida de sus Grupos de Interés, sujeto a las necesidades de la empresa.

Como ejemplo de empleados implicados, considere la posición de la Corporación Boeing inmediatamente después los ataques a las Torres Gemelas el 11 de setiembre. Ellos adivinaron correctamente que la gente elegiría volar menos, y que las compañías aéreas no necesitarían nuevos equipos para el futuro próximo. De este modo, se enfrentaron al hecho de que la empresa necesitaba mucha menos fuerza de trabajo de la que se había empleado corrientemente, y que los despidos eran necesarios para la supervivencia de la empresa. Para Boeing y sus empleados, esto era el mundo de "lo que es".

El mundo ético "lo que debería ser" se convierte en importante por cómo eran manejados los despidos. La compañía fue responsable de mediar lo mejor que razonablemente pudo contra los impactos de este desastre impredecible para sus empleados. En el *contexto* de este ejemplo particular, cuando la compañía estaba

legítimamente preocupada por su propia supervivencia, sus intentos de mediación probablemente tuvieron que ser algo limitados. Sin embargo, incluso dentro de estas condiciones, tenían la responsabilidad ética de tratar a sus empleados equitativamente y con respeto. Ese enfoque incluye comunicación y comportamiento honrado, apertura y respeto básico por el hecho de que los empleados son seres humanos, y no activos físicos como instalaciones o equipos que podrían ser fácilmente desechados.

Un ejemplo de la implicación de los clientes es el ahora famoso caso de envenenamiento por Tylenol. La compañía tenía un producto viable que era un analgésico eficaz cuando un sociópata comenzó la inyección de cianuro en el producto en el mercado minorista. Una vez más, el mundo de "lo que es" se hizo muy parecido a la casi-selva para los fabricantes de Tylenol y sus clientes. Comportarse equitativamente y con respeto hacia sus clientes requiere considerablemente más esfuerzo y gasto que en el ejemplo anterior porque en este contexto, la vida humana estaba involucrada. McNeil Labs, los fabricantes de Tylenol, hicieron lo necesario con el fin de responder de forma ética. Quitaron el producto del mercado y recompró las cantidades no utilizadas con el fin de proteger la vida de sus clientes. Johnson & Johnson era la compañía matriz de McNeil Labs, y es interesante observar que su CREDO esencialmente establece que cada Grupo de Interés debe ser tratada equitativamente y con respeto (ver www.jnj.com).

Estos dos ejemplos ilustran cómo un extremo e inesperado medio ambiente casi- selva puede tener un gran impacto en la relación de las empresas con los Grupos de Interés. Sin embargo, las condiciones de casi-selva no requieren de acontecimientos terribles como existían en el primero de los dos ejemplos.

Un ejemplo de impacto externo relacionado con el mercado se produjo al final de 2003, cuando RJ Reynolds Tobacco Company despidió a una parte sustancial de su fuerza de trabajo en Carolina del Norte porque la empresa asistía a una disminución de la industria del tabaco nacional. Sin embargo, los requisitos éticos son los mismos. Los despidos tuvieron que producirse con intentos de equidad y respeto hacia los empleados afectados.

Cuestiones derivadas de la interacción directa con los Grupos de Interés

A diferencia de los ejemplos anteriores, estas cuestiones son acaecimientos sobre los que las empresas tienen un control sustancial. P. ej., las diferencias de poder entre las empresas y sus Grupos de Interés pueden ocurrir por varias razones, algunas señaladas anteriormente (p. ej., opciones limitadas para una de las partes, diferencias en el conocimiento o la información, y solidez financiera o acceso al mercado). Estas condiciones pueden limitar u ocultar las mejores opciones para los interesados en sus relaciones con las empresas. Así, incluso si la elección de los interesados se hace libremente, puede que no estén en condiciones de hacer la mejor elección. Aunque las empresas no deben ponerse por sí mismas en la posición de decidir lo que es mejor para los Grupos de Interés, deben intentar desarrollar empatía con los Grupos de Interés en el contexto de las situaciones que afrontan.

Esta empatía, combinada con un intento de equidad, requiere que las empresas traten de entender lo que el Grupo de Interés podría desear, o cómo ese grupo probablemente procedería, *si no hubiera ninguna base para la diferencia de poder*. Entonces, la reacción ética apropiada es la de tratar de actuar con equidad y respeto en respuesta a los deseos de los Grupos de Interés. El proceso puede ser difícil e imperfecto, como sabe cualquier gerente de producto cuando intenta determinar lo que quieren los clientes potenciales. Sin embargo, la empresa debe hacer una estimación razonable basada en la historia, temporización, y contexto de la situación. Los Grupos de Interés, éticamente, no pueden exigir lo que razonablemente está más allá de lo que la capacidad de la gerencia pueda proporcionar. Lo que se requiere de la empresa no es ni un esfuerzo excesivo ni muy limitado. Mucho del bien para los Grupos de Interés, la sociedad y empresa es, probablemente, obtenido con un esfuerzo razonable, compatible con el papel definido previamente de la Ética Empresarial.

Como ejemplo general de este enfoque, a veces los Grupos de Interés no saben que son tratados con inequidad y/o sin respeto. Entonces, la pregunta de por qué la

empresa debe estar preocupada si el interesado no sabe que está siendo tratado con inequidad o sin respeto puede ser respondida en dos formas. Una respuesta es simplemente que lo ético debe concordar con los principios desarrollados anteriormente. Otra respuesta es que es probablemente los interesados finalmente lo averiguarán, con desastrosos resultados para la firma. P. ej., la dirección de Johns-Manville (ahora Manville Corp.) mantuvo en secreto el hecho de que el amianto es un producto mortal tanto para sus clientes como empleados durante cerca de tres décadas. Ninguno de los Grupos de Interés conocía el problema, y podría parecer que la empresa se salía con la suya.

Además, la compañía estaba dentro de los límites legales de fibras por unidad de volumen existente en la mayor parte de ese período de tres décadas (Sells, 1994, pp. 76-90). Sin embargo, cuando el problema fue descubierto, la empresa fue severamente perjudicada. Fue reorganizada, y el 80% de sus beneficios fueron a pagar demandas en su contra durante muchos años. Por lo tanto, la satisfacción de la ley, pero no la equidad y el respeto de los criterios éticos, fue insuficiente para proteger a la empresa.

Sinergias con la misión de la empresa

Mientras que las interacciones equitativas y respetuosas con los Grupos de Interés se definen como comportamientos éticos, es importante señalar que también son factores que fomentan la confianza. Es decir, aplicando, de esta forma, un comportamiento ético con los Grupos de Interés, la empresa también construye importantes vínculos de confianza con cada grupo. Cada grupo interesado empieza a confiar en que la empresa los trata de equitativamente y con respeto.

Ganar la confianza puede llegar a ser un multiplicador de rendimiento para la empresa, ayudando así a lograr la misión de la misma y al mismo tiempo satisfacer el lado ético de la empresa - un resultado con rendimientos positivos para ambas misiones. Puesto que el propósito de este artículo es ofrecer un enfoque para satisfacer ambos objetivos, se cumple el propósito. Puede haber otros enfoques que satisfagan

ambas misiones y este intento debe ser considerarse sólo como un comienzo. A continuación, ejemplos de Grupos de Interés específicos.

Las relaciones con los empleados

Los empleados son a menudo el más importante activo de una empresa, aunque por lo general no aparecen en su balance contable. Además, las economías basadas en el conocimiento, orientadas al servicio de muchos países industrializados, se han convertido en los activos más importantes. ¿Cómo puede una empresa obtener el máximo de sus empleados? ¿Qué es lo que la gente trae al trabajo que las máquinas no pueden hacer? Es la capacidad de pensar, razonar, resolver problemas, tomar riesgos, y ser creativo. ¿Qué pasa si se le pide a un empleado ser innovador, solucionador de problemas y arriesgado y no cree que la empresa se comportará con equidad y será tratado con respeto? A lo sumo, actuará de modo conformista o con un rendimiento mínimo aceptable. ¿Por qué el individuo acogería la oportunidad de hacer más? Sólo cuando las personas son tratadas de manera equitativa y con respeto es posible que obtenga lo máximo de sus empleados. La confianza entre la compañía y sus empleados ha sido identificada como portadora potencial de producir una ventaja competitiva difícil o imposible de imitar (Barney y Hansen, 1994), y la confianza se desarrolla mejor por el trato equitativo y el respeto.

Las relaciones con los clientes

Para el caso de los clientes, los efectos positivos del comportamiento ético giran en torno a la importancia de las relaciones a largo plazo. Mantener un cliente es a veces más barato y más fácil que tratar de atraer a uno nuevo, especialmente para ciertas empresas. Recientemente el concepto popular de marketing relacional representa un enfoque que reconoce este hecho.

Si los clientes creen que no son tratados justamente y con respeto no se convertirán en compradores habituales. Además, comunican a otros su mala experiencia. La publicidad negativa boca-oreja puede alejar a la gente de convertirse

en clientes fieles, o, incluso, en absoluto prueben el producto/servicio. Construir una relación con los clientes requiere trato equitativo y respeto. La confianza del cliente parece crear una percepción del valor en el mantenimiento de una relación con el vendedor, y esta confianza afecta a la lealtad en las relaciones de intercambio (Sirdeshmukh et al., 2002). La dirección debe ser capaz de satisfacer a los clientes, tratándolos equitativamente y con respeto, y los resultados deben ayudar a una rentabilidad a largo plazo.

Relaciones con los proveedores

El tema de la construcción de relaciones en la cadena de suministro es esencial para el análisis de la gestión de la misma. Organización y gestión de la relación son ahora un lugar común en la literatura sobre el tema. Las buenas relaciones entre organizaciones en la cadena de suministro ayudan a producir mayor valor para los clientes a un precio lo más bajo posible. Kumar, en un artículo de Harvard Business Review, establece que la creación de confianza entre miembros de la cadena de suministro mejora las ventas y reduce costes (1996, pp. 92-106). Parece claro que, a largo plazo, no pueda existir colaboración exitosa en la cadena de suministro con unas relaciones sin confianza mutua, y es central para la construcción de confianza el concepto de equidad y justicia.

Relaciones con las comunidades

En las relaciones con las comunidades, trato equitativo y respeto significa que la empresa debe ser una buena ciudadana en todo lugar que opera. La elección de un sitio debe ser una decisión empresarial, pero una vez que la firma selecciona una ubicación, debe a esta comunidad un trato equitativo y respetuoso.

A la empresa se le requiere en paralelo el bien ciudadano que cada individuo debe a su comunidad. El positivo, basado en el beneficio justificado en ser un buen ciudadano corporativo viene de la reputación que se construye. Esa reputación,

probablemente, hace que la empresa sea apreciada por las comunidades y amplíe sus opciones.

Los deseos de la sociedad más allá del bienestar económico

La prevalencia del capitalismo, y su eficiente y efectiva entrega de bienestar económico para los ciudadanos de la sociedad que lo adopta, hace que sea la base obvia dentro de la cual deben operar la Ética Empresarial. Sin embargo, las motivaciones inherentes al capitalismo no cubren varias cuestiones importantes que son interesantes para los ciudadanos de la mayoría de las sociedades.

Además, las motivaciones de individuos que operan las entidades capitalistas no siempre siguen los dictados que el modelo capitalista sugiere. Pueden existir situaciones en que la sociedad debe establecer limitaciones y directrices para las empresas. Las más evidente de estas situaciones incluyen la protección del medio ambiente, la protección de los "bienes comunes", protección de las generaciones futuras, y la protección de los Grupos de Interés contra empresas e individuos poco éticos.

La sociedad debería esperar que sus empresas sean buenos ciudadanos en el mismo sentido que se espera que los individuos en sociedad sean buenos ciudadanos, incluso sin legislación. Los ejemplos incluyen mantener la propiedad presentable para los demás, ayudando en las actividades comunitarias, y alentando a los empleados a ser buenos ciudadanos. Donaldson (1996) describe este requisito "trabajo (ando) en conjunto para apoyar y mejorar las instituciones de las que depende la comunidad (p. 53)".

Sin embargo, pedir a las empresas a ir más allá de su papel de buenos ciudadano en un entorno competitivo, donde no hay motivaciones capitalista naturales, es poco realista. En este punto, toma su papel el gobierno de la sociedad para dirigir las empresas, tal como desea. Entonces, la tarea de la empresa se convierte en

cumplimiento tanto con la letra como con el espíritu de la ley. Una discusión específica a estas cuestiones, a continuación.

Protegiendo el medio ambiente

Excepto en un número limitado de casos, a corto plazo la motivación para las empresas capitalistas es utilizar el ambiente para crear valor para la empresa siempre que sea posible. En tales casos, la contaminación del suelo, el aire y el agua son tratados como " bienes libres " a menos que la sociedad restringe tal comportamiento o añada un coste por ello. El gobierno de la sociedad tiene el poder de dirigir las empresas que operan en su dominio, y puede reaccionar a los deseos colectivos de la sociedad con respecto a la protección del medio ambiente. En la práctica, la regulación legal del medio ambiente se produce en todo el mundo industrializado.

Protección de los "bienes comunes"

Si es un deseo de la sociedad el tener lugares comunes para el disfrute de todos, entonces ello está en el ámbito del gobierno para imponerlo y apoyarlo. También es de la competencia de dicho gobierno imponer cómo son utilizados y mantenidos aquellas áreas comunes. Esta práctica también se produce en los países más industrializados.

Protección de las generaciones futuras

El mantenimiento de los recursos, a fin de tener una razonable cantidad y calidad disponible para las generaciones futuras, está también dentro del alcance del gobierno. No hay motivación natural más allá de mantener la normal eficiencia en la empresa para ahorrar recursos para el futuro. Si es el deseo colectivo de la sociedad mantener tales recursos, entonces debe hacerlo a través de un sistema de regulación. Una vez más, es común que los países industrializados protejan los recursos para el futuro.

Protección de los grupos interesados contra las prácticas empresariales poco éticas

La Ética Empresarial se define como protección de los Grupos de Interés, pero existen personas y firmas comerciales poco éticas. La sociedad debe protegerse a sí misma contra estas entidades poco éticas. La existencia de la legislación de protección al consumidor, derecho laboral, derecho contractual, y legislación antimonopolio en los países industrializados sugiere que estas sociedades entienden esta necesidad y han actuado en consecuencia.



Cuando el gobierno no protege a sus ciudadanos

En algunos países subdesarrollados y en vías de desarrollo, los gobiernos pueden no representar equitativamente sus ciudadanos. Una empresa en la posición de operar en tal

país tiene un deber con la gente de ese país y no sólo su gobierno. En tal situación, la empresa aún debe a la comunidad requisitos éticos empresariales básicos de equidad y respeto. También es necesaria cumplir con las expectativas de los buenos ciudadanos. Dentro de estos requisitos son el derecho del pueblo a buen estado de salud y al avance económico ambiente (Donaldson, 1996, p. 53).

Resumen y conclusiones

Académicos en las disciplinas de empresas han desarrollado modelos útiles basados en la ciencia para explicar la conducta Ética Empresarial, pero lo han hecho sin una definición universal de "ética". El propósito de este artículo es ofrecer una definición que pueda ser aceptable para los académicos y los profesionales de la empresa. Se reconoce que otras definiciones son posibles y deben ser alentadas.

El enfoque que se ofrece en este artículo toma prestadas ideas de la literatura filosófica moral para informar la propuesta de definición, pero reconoce que los conceptos deben ser limitados por las necesidades prácticas de empresa. Estas

necesidades se supone que son los requisitos de las empresas que trabajan en un ambiente capitalista. El capitalismo es un fenómeno generalizado entre los países industrialmente avanzados porque satisface la misión económica más eficiente y eficaz. La Ética Empresarial, entonces, tiene la tarea de hacer más ética la práctica del capitalismo.

La definición propuesta para lograr ese objetivo es que Los Grupos de Interés deben ser tratadas con equidad y respeto en sus naturales intercambios con la empresa. Tal como se desarrollan otros enfoques y combinan con esta definición, y cuando son plenamente analizado y criticado, el resultado debería ser un significado aplicado de la ética en las empresas que ofrece consejos prácticos a los directivos y académicos de empresas sobre cómo lograr sus objetivos, tanto ética como eficazmente.





ANEXO 2. CAUX ROUND TABLE PRINCIPLES FOR BUSINESS (SPANISH TRANSLATION)

En un mundo que está experimentando profundas transformaciones, la "Caux Round Table", formada por empresarios líderes de Europa, Japón y Estados Unidos, tiene la misión de activar el papel de la empresa y la industria como impulsoras de un movimiento innovador mundial.

La "Caux Round Table" fue fundada en 1.986 por Frederik Philips, ex-presidente de Philips Electronics, y por Olivier Giscard d'Estaing, vice-presidente del INSEAD, con el fin de reducir las crecientes tensiones en el comercio internacional. Su principal interés se centra en el desarrollo de relaciones económicas y sociales, constructivas, entre los países de los miembros que la constituyen y la toma de conciencia de sus apremiantes responsabilidades conjuntas para con el resto del mundo.

A petición de Ryuzaburo Kaku, presidente de Canon Inc, la "Caux Round Table" ha centrado su atención en la importancia que la responsabilidad corporativa mundial tiene en la reducción de las amenazas socio-económicas a la paz y estabilidad internacionales.

La "Caux Round Table" reconoce que el liderazgo compartido es indispensable para conseguir un mundo más estable y armonioso. Y propugna, por tanto, el fomento de la amistad duradera, de la comprensión y de la cooperación; basadas en el común respeto por los valores morales más altos y en la actuación responsable de los individuos dentro de sus propias esferas de influencia.

Declaración de Principios para las Empresas

La "Caux Round Table" cree que el empresariado mundial debe jugar un papel más importante en la mejora de las condiciones económico-sociales. Como declaración de objetivos, este documento aspira a expresar una norma mundial para "medir" la conducta de las empresas: se pretende establecer un procedimiento que identifique valores compartidos, que reconcilie valores no compartidos, y que desarrolle, consecuentemente, una común interpretación de conducta empresarial aceptada y respetada por todos.

Estos principios están basados en dos ideales éticos fundamentales: el "kyosei" y la dignidad humana. El concepto japonés de "kyosei" significa vivir y trabajar juntos para el bien común, permitiendo que la cooperación y la prosperidad mutuas coexistan con una competencia justa y saludable. Por "dignidad humana" entendemos, en este



contexto, el supremo valor de la persona como fin, y no como medio para la consecución de los objetivos de otros, incluso los de la mayoría.

Las normas generales de la sección 2 aclararán los conceptos del "kyosei" y de la "dignidad humana", en tanto que las normas específicas de la sección 3 se centrarán en la aplicación práctica de estos conceptos.

Este documento debe mucho, en su expresión y forma, a los "Minnesota Principles", -código de conducta empresarial del "Minnesota Center for Corporate Responsibility". Este centro acogió y presidió nuestro Comité de Radacción, integrado por representantes de Japón, Europa y Estados Unidos.

La conducta de las empresas puede influir en las relaciones internacionales y en la prosperidad y bienestar de todos nosotros. A menudo, el primer contacto entre naciones se establece a través de los negocios que, por causar cambios sociales y económicos, tienen un impacto significativo en el grado de temor o confianza sentidos por el pueblo. Los miembros de la "Caux Round Table" tienen como prioridad "poner orden en la casa propia" e intentar valorar lo *que es correcto*, en vez de *quien tiene razón*.

Sección 1. Preámbulo

La movilidad del empleo, del capital, de los productos y de la tecnología, hace que los negocios sean cada vez más universales en sus intercambios y efectos. Las leyes y las fuerzas de mercado son necesarias, pero insuficientes como directrices para la conducta empresarial.

El sentido de la responsabilidad en políticas y operaciones de empresa, y el respeto a la dignidad y a los intereses de los implicados en la misma, son fundamentales. Los valores compartidos, - entre los que debe haber un compromiso por la prosperidad, también compartida, - son tan importantes para toda la comunidad mundial como para comunidades más modestas.

Por estas razones, y porque la empresa puede ser un poderoso agente para el cambio social positivo, ofrecemos los siguientes principios como fundamento para el diálogo y la actuación de líderes en busca de una creciente responsabilidad empresarial. De esta manera afirmamos la ineludible necesidad de ciertos valores morales para la toma de decisiones de empresa. Sin ellos, son imposibles unas relaciones comerciales estables y el mantenimiento de una comunidad mundial, también estable.

Sección 2. Principios Generales



Principio 1. *La responsabilidad de las empresas: más allá de los accionistas, hacia todas las personas involucradas en las empresas.*

Para la sociedad, el mérito de una empresa consiste en la riqueza y empleo que crea, y en los productos y servicios que proporciona a los consumidores a un precio razonable en relación a la calidad. Para conseguirlo, una empresa debe mantener su viabilidad económica y esforzarse por su propia prosperidad, pero su supervivencia no es un fin suficiente.

Las empresas juegan un gran papel en la mejora de la calidad de vida de sus clientes, empleados y accionistas, compartiendo con todos ellos la riqueza creada. También, los proveedores y los competidores tienen el derecho de esperar que la empresa cumpla sus obligaciones con honestidad e imparcialidad. Como ciudadanos responsables en la comunidad local, regional, nacional e internacional en la que operan, las empresas comparten la responsabilidad de forjar el futuro de dichas comunidades.

Principio 2. *El impacto social y económico de las empresas: hacia la innovación, la justicia y una comunidad mundial.*

Las empresas establecidas en países extranjeros con el fin de desarrollarse, producir y vender, también habrían de contribuir al progreso social de estos países, creando empleos productivos y ayudando a aumentar el poder adquisitivo de sus ciudadanos.

Las empresas deberían también apoyar los derechos humanos, y contribuir a la educación, al bienestar social y al progreso de las comunidades en que operan.

Las empresas deben contribuir al desarrollo social y económico, no sólo en los países en los que operan, sino incluso en la comunidad mundial en general, mediante la utilización eficaz y prudente de recursos, una competencia libre y justa y, especialmente, la innovación en tecnología, marketing y comunicación.

Principio 3. *La conducta de las empresas: más allá de la letra de la ley, hacia un espíritu de confianza.*

Aunque se acepte la legitimidad del secreto comercial, las empresas deberían también aceptar que la sinceridad, la equidad, la veracidad, el cumplimiento de los compromisos y la transparencia, contribuyen no sólo a su propia credibilidad y solidez, sino también a la fluidez y eficiencia de las transacciones comerciales, sobre todo, a nivel internacional.

Principio 4. *Respeto por las reglas.*

Las empresas habrían de respetar las reglas nacionales e internacionales a fin de evitar fricción comercial y poder promover un comercio más libre, igualdad de oportunidades en la competencia y un trato justo e imparcial para todos. Además, deberían ser conscientes de que, a veces, un comportamiento perfectamente legal puede traer consecuencias adversas.

Principio 5. *Apoyo al comercio multilateral.*

Las empresas deben apoyar los sistemas comerciales multilaterales del GATT/WORLD TRADE ORGANIZATION y otros acuerdos internacionales similares. Deben cooperar en los esfuerzos para promover la progresiva y ponderada liberalización del comercio y para modificar aquellas medidas internas que obstaculicen innecesariamente el comercio internacional. Además, los objetivos de la política nacional deben ser escrupulosamente respetados.

Principio 6. *Respeto por el medio ambiente.*

Es deber de la empresa: proteger, y cuando le sea posible mejorar el medio ambiente, promover un desarrollo sostenido. Y evitar el despilfarro de recursos naturales.

Principio 7. *Prevención de operaciones ilícitas.*

Una empresa no debe ni tolerar ni participar en sobornos, blanqueo de dinero o cualquier otra corruptela: incluso debe buscar la cooperación de otros para combatir estas prácticas.

Tampoco debe comerciar con armas u otros materiales utilizados en actividades terroristas, en tráfico de drogas o en cualquier otra clase de actividad delictiva.

Sección 3. Normas para todos los Involucrados en las Empresas

Clientes

Creemos que se debe tratar a todos los clientes con dignidad, independientemente de que hayan comprado directamente de nosotros o a través de intermediarios. Por lo tanto, tenemos la responsabilidad de:

- proporcionar a nuestros clientes productos y servicios de la máxima calidad, de acuerdo con sus especificaciones;

- tratar a nuestros clientes con honradez en todos los aspectos de nuestras transacciones comerciales, ofreciéndoles un alto nivel de servicios, y solución a sus reclamaciones;

- hacer todo lo posible para que el bienestar y la seguridad de nuestros clientes, así como su medio ambiente, sean conservados, o mejorados, por nuestros productos y servicios;

- asegurar el respeto a la dignidad humana en los productos ofrecidos, técnicas de venta y publicidad; y

- respetar la cultura nacional de nuestros clientes.

Empleados

Creemos en la dignidad de cada empleado y en tomar muy en serio sus intereses. Por consiguiente, tenemos la responsabilidad de:

- proporcionar empleos y compensaciones que mejoren las condiciones de vida del empleado;

- proporcionar un ambiente de trabajo que respete la salud y la dignidad de cada empleado;

- ser honestos en la comunicación con los empleados, y compartir abiertamente con ellos la información, dentro de los límites legales y de los condicionamientos de la competencia;

- escuchar sus sugerencias, ideas, peticiones y reclamaciones, y llevarlas a efecto en lo posible;

- entablar negociaciones de buena fe cuando surja un conflicto;

- evitar prácticas discriminatorias y garantizar igual trato y oportunidad en cuanto a edad, sexo, raza y religión;

- promover dentro de la propia empresa el empleo de personas de diferente habilidad en puestos de trabajo donde puedan ser verdaderamente útiles;

- proteger a los empleados contra accidentes y enfermedades laborales;

- incentivar y ayudar a los empleados para que desarrollen conocimientos y habilidades útiles y transferibles; y,

- ser sensibles a los serios problemas de paro derivados de decisiones empresariales, y colaborar con gobiernos, colectivos de empleados, otras organizaciones y otras empresas para resolver dichos problemas.

Propietarios / Inversores

Creemos que debemos corresponder a la confianza depositada en nosotros por nuestros inversores. Por lo tanto, tenemos la responsabilidad de:

- ofrecer una gestión diligente y profesional, a fin de asegurar un rendimiento justo y competitivo para nuestros inversores;

- proporcionar toda información relevante a los propietarios/inversores dentro de los límites de la legalidad y de las reservas relacionadas con la competencia;

- conservar, proteger y aumentar los bienes de los propietarios/inversores; y,
- atender sus solicitudes, sugerencias, reclamaciones y resoluciones formales.

Proveedores

Nuestra relación con proveedores y subcontratistas debe basarse en un respeto mutuo. Por consiguiente, tenemos la responsabilidad de:

- buscar la justicia y veracidad en todas nuestras actividades; incluso precios, licencias y derechos de venta;

- asegurar que nuestras actividades comerciales estén libres de toda coacción y litigación innecesaria;

- forjar una estabilidad permanente en nuestra relación empresa/proveedor, a cambio de calidad, competencia y seriedad;

- compartir información con los proveedores, integrándolos en nuestros procesos de planificación;

- pagar con puntualidad y conforme a las condiciones acordadas; y

- buscar, estimular y seleccionar proveedores y subcontratistas cuyas prácticas empresariales respeten la dignidad humana.

Competidores

Creemos que la competencia comercial justa es uno de los requisitos básicos para incrementar la riqueza de las naciones, haciendo también posible la justa distribución de bienes y servicios. Por lo tanto, tenemos la responsabilidad de:

- promover mercados abiertos al comercio y las inversiones;
- fomentar un comportamiento competitivo que sea social y ambientalmente beneficioso y que dé prueba del respeto mutuo entre competidores;
- abstenernos de propiciar o participar en pagos dudosos o en favores con la idea de obtener ventajas competitivas;
- respetar los derechos de propiedad, tanto tangibles como intangibles; y,
- rehusar la obtención de información comercial por medios deshonestos o no éticos, como el espionaje industrial.

La comunidad

Creemos que, como ciudadanos corporativos del mundo, podemos contribuir a aquellas fuerzas reformativas y de humanos que estén actuando en las comunidades en las que operamos. Por consiguiente, tenemos la responsabilidad en aquellas comunidades de;

- respetar los derechos humanos y las instituciones democráticas y promoverlos donde sea posible;
- reconocer la obligación legítima del gobierno hacia la sociedad en general, y apoyar las políticas y aplicaciones prácticas que fomenten el desarrollo humano a través de relaciones armoniosas entre las empresas y otros segmentos de la sociedad;
- colaborar con aquellas fuerzas en la comunidad dedicadas a mejorar los niveles de salud, educación, seguridad y salubridad en el lugar de trabajo y bienestar económico;

- promover y estimular el desarrollo continuo y jugar un papel de liderazgo en la preservación y mejora del medio ambiente físico y en la conservación de los recursos de la Tierra;

- apoyar la paz, la seguridad, la diversidad y la integración social;

- respetar la integridad de las culturas locales; y

- ser un buen ciudadano corporativo por medio de donaciones caritativas, contribuciones culturales y educativas y el fomento de la participación de los empleados en los asuntos cívicos y de la comunidad.



ANEXO 3. DECLARACIÓN DE ÉTICA. A.M.A. PUBLISHING.⁴²

Normas éticas y valores para los vendedores

PREÁMBULO

La Asociación Americana de Marketing se compromete a promover el más alto nivel de las normas y valores de Ética profesional de sus miembros (profesionales, académicos y estudiantes).

Las normas son tipos establecidas de conducta que son esperadas y mantenidas por la sociedad y / o las organizaciones profesionales. Los valores representan la concepción colectiva de lo que las comunidades consideran deseable, importante y moralmente apropiado.

Los valores también sirven como criterios para la evaluación de nuestras propias acciones personales y las acciones de los demás. Como vendedores, reconocemos que no sólo servimos a nuestras organizaciones, sino que también actuamos como servidores de la sociedad en la creación, facilitación y ejecución de las operaciones que forman parte de la mayor economía.

En este papel, se espera que los vendedores adopten las más altas normas Éticas profesionales y los valores éticos implícitos en nuestra responsabilidad para con múltiples partes interesadas (p. ej., clientes, empleados, inversores, compañeros, miembros del canal, reguladores y la comunidad de acogida).

NORMAS ÉTICAS

Como vendedores, debemos:

1. **No hacer daño.** Esto significa evitar acciones u omisiones perjudiciales, conscientemente, al incorporar altos estándares éticos y adherirse a todas las

⁴² Traducción propia.

leyes y regulaciones aplicables en las decisiones que tomamos.

2. **Fomentar la confianza en el sistema de comercialización.** Esto significa luchar por la buena fe y trato justo, tanto contribuyendo a la eficacia del proceso de cambio, como evitando el engaño en el diseño de producto, precio, comunicación y distribución/ suministro.
3. **Adoptar valores éticos.** Esto significa la construcción de relaciones y la mejora de la confianza del consumidor en la integridad de la comercialización al afirmar estos valores fundamentales: **honestidad, responsabilidad, justicia, respeto, transparencia y ciudadanía.**



VALORES ETICOS

- a) Honestidad - al ser directos en las relaciones con los clientes y las partes interesadas. Para ello, nos vamos a:
 - Esforzar por ser veraz en todas las situaciones y en todo momento.
 - Ofrecer productos de valor que hagan lo que afirmamos en nuestras comunicaciones.
 - Respalda nuestros productos si no pueden proporcionar los beneficios afirmados.
 - Cumplir nuestros compromisos y promesas explícitos e implícitos.
- b) Responsabilidad - para aceptar las consecuencias de nuestras decisiones y estrategias de marketing. Para ello, nos vamos a:
 - Esforzar por atender las necesidades de los clientes.
 - Evitar el uso de la coerción con todos los grupos interesados.
 - Reconocer las obligaciones sociales con los grupos interesados que proceden de un marketing y un poder económico mayores.

- Reconocer nuestros compromisos especiales con los segmentos vulnerables del mercado, tales como los niños, los ancianos, los económicamente empobrecidos, los ignorantes del mercado y otros que pueden estar en desventaja considerable.
- Considerar la gestión ambiental en nuestra toma de decisiones.

c) Equidad - para equilibrar de modo justo las necesidades del comprador con los intereses del vendedor. Para ello, vamos a:

- Presentar los productos de manera clara en la venta, publicidad y otras formas de comunicación; esto incluye evitar una promoción falsa, engañosa y falaz.
- Rechazar manipulaciones y tácticas de venta que perjudican la confianza del cliente. Nos negamos a participar en tácticas de fijación de precios, como precios abusivos, precios ventajosamente altos o "gato por liebre".
- Evitar a sabiendas la participación en conflictos de interés. Buscar proteger la información privada de clientes, empleados y socios.

d) Respeto - reconocer la dignidad humana básica de todos los grupos interesados. Para ello, vamos a:

- Valorar las diferencias individuales y evitar estereotipar a los clientes o representar grupos demográficos (p. ej., género, raza, orientación sexual) de manera negativa o deshumanizante.
- Escuchar las necesidades de los clientes y hacer todos los esfuerzos razonables para supervisar y mejorar su satisfacción de manera continua.
- Hacer todo lo posible por entender y tratar respetuosamente a los compradores, proveedores, intermediarios y distribuidores de todas las culturas.

- Reconocer las contribuciones de otros, tales como consultores, empleados y compañeros de trabajo, a los esfuerzos de marketing.
- Tratar a todos, incluyendo a nuestros competidores, como nos gustaría ser tratados.

e) Transparencia - crear un espíritu de franqueza en las operaciones de marketing.
Para ello, vamos a:

- Esforzarnos por comunicarse claramente con todos los grupos.
- Aceptar las críticas constructivas de los clientes y otros grupos interesados.
- Explicar y tomar las medidas apropiadas con respecto a riesgos significativos de productos o servicios, sustituciones de componentes u otras eventualidades previsibles que puedan afectar a los clientes o su percepción de la decisión de compra.
- Revelar las listas de precios y los términos de la financiación, así como ofertas disponibles y ajustes de precios.

f) Ciudadanía - Cumplir con las responsabilidades económicas, legales, sociales y filantrópicas que sirven a las partes interesadas. Para ello, vamos a:

- Esforzarnos por proteger el medio ambiente ecológico en la ejecución de campañas de marketing.
- Corresponder a la comunidad a través del voluntariado y las donaciones de caridad. Contribuir a la mejora global de la comercialización y su reputación.
- Instar a los miembros de la cadena de suministro a garantizar que el comercio sea justo para todos los participantes, incluidos los productores de los países en desarrollo.

IMPLEMENTACIÓN

Esperamos que los miembros de AMA sean valientes y proactivos en dirigir y / o ayudar a sus organizaciones en el cumplimiento de las promesas explícitas e implícitas hechas a las partes interesadas. Reconocemos que cada sector de actividad y el subsector de marketing (p. ej., la investigación de mercado, el comercio electrónico, la venta por Internet, el marketing directo y la publicidad) tiene sus propias cuestiones Éticas específicas que requieren políticas y comentarios.



Se puede acceder a una serie de dichos códigos a través de enlaces en el sitio Web de AMA. En consonancia con el principio de subsidiariedad (resolución de asuntos en el nivel donde reside la experiencia), alentamos a todos estos grupos a desarrollar y / o perfeccionar sus códigos de Ética específicos del sector y el subsector específico para complementar estas normas y valores éticos orientadores



ANEXO 4. JOHNSON&JOHNSON. NUESTRO CREDO 1945 ⁴³

Creemos que nuestra primera responsabilidad es con los médicos, enfermeras y pacientes, con las madres y los padres y todos aquellos que usan nuestros productos y servicios. Para satisfacer sus necesidades, todo lo que hacemos debe ser de alta calidad.

Debemos esforzarnos, constantemente para reducir los costes a fin de mantener precios razonables. Los pedidos del cliente deben ser servidos con rapidez y precisión. Nuestros proveedores y distribuidores deben tener la oportunidad de obtener una ganancia justa.

Somos responsables de nuestros empleados, varones y mujeres que trabajan con nosotros alrededor del mundo. Todo el mundo debe ser considerado como un individuo. Debemos respetar su dignidad y reconocer sus méritos. Deben tener una sensación de seguridad en sus puestos de trabajo. La compensación debe ser justa y adecuada, y las condiciones de trabajo limpias, ordenadas y seguras.

Debemos considerar las formas de ayudar a nuestros empleados a cumplir con sus responsabilidades familiares. Los empleados deben sentirse libres para hacer sugerencias y quejas. Debe haber igualdad de oportunidades para el empleo, el desarrollo y el ascenso de los calificados. Debemos proporcionar una gestión competente, y sus acciones deben ser justas y Éticas.

Somos responsables de las comunidades en las que vivimos y trabajamos, así como de la comunidad mundial también. Debemos ser buenos ciudadanos - apoyar las buenas obras y las organizaciones benéficas y pagar nuestra parte equitativa de impuestos.

⁴³ Traducción propia

Debemos promover la mejora cívica y las mejores salud y educación. Debemos mantener en buen estado la propiedad que tenemos el privilegio de utilizar, protegiendo el medio ambiente y los recursos naturales.

Nuestra responsabilidad final es con nuestros accionistas. La empresa debe obtener un beneficio saneado. Debemos experimentar con nuevas ideas. La investigación debe continuarse, desarrollando programas innovadores y pagar los errores. Se deben comprar nuevos equipos, proveer nuevas instalaciones y lanzar nuevos productos. Crear fondos de reservas para proveer en tiempos adversos. Cuando operamos de acuerdo con estos principios, los accionistas deberán recibir un retorno justo



ANEXO 5. VIKTOR FRANKL Y NUESTRA MISIÓN COMO EMPRESARIOS

Por Joaquín Azpitarte.

Es sorprendente ver como habitualmente, y sin entrar en la profundidad de lo patológico, el hombre moderno no se ha realizado las preguntas oportunas que doten de sentido su vida y que, por lo tanto, lo encaminen hacia lograr algo parecido a lo que podríamos llamar felicidad.

El ser humano, como homo *empresarius* que es, necesita de una misión vital que le otorgue plenitud a su razón de existir. Desde este punto de vista es indisoluble la empresarialidad, tal y como es entendida habitualmente, es decir, con ánimo de lucro, de aquella realizada por placer o altruismo. Cada una de ellas puede dotar de sentido la propia existencia hasta el punto de que sean parte esencial de la misma. La responsabilidad, como elemento central de la vida del hombre, no sería algo que surge a posteriori de la acción, como pudiera deducirse de una visión más común y jurídica de la misma, sino que nace de la toma de conciencia de la propia existencia que nos llama a hacernos responsables para dotar de sentido nuestras vidas.

En su libro *Logoterapia y Análisis Existencial* Viktor Frankl analiza las causas que subyacen a la neurosis del hombre moderno y que encuentran su origen en su vacío existencial. “Para J. H. Schultz” dice Frankl “La neurosis es precisamente un caso de vida sin sentido”. Para C. G. Jung la neurosis es “el sufrimiento del alma que no ha encontrado su sentido” ^[1].

Si es a través de la constatación de nuestra propia existencia como surge la consciencia, es a través de esta última como nace la responsabilidad. La responsabilidad es, por lo tanto, inherente a nuestra realidad psíquico-mental, y nos conduce indefectiblemente a observar que “la categoría última que debemos incluir en nuestra idea de hombre” ^[2] debe ser la de “la realización, la del hallazgo de sentido” ^[3].



Viktor Frankl lo explica de la siguiente forma: “La existencia humana consiste en el ser responsable junto al ser consciente. Le hacemos consciente de su responsabilidad como sostén básico de su existencia. El hombre consciente de su responsabilidad de alguna manera se encuentra forzado a evaluar desde esta misma responsabilidad” [4]. “Ser yo quiere decir ser consciente y responsable” [5].

Cómo evalúa, corresponde ya al ámbito de la libertad. Pero lo importante aquí es saber que, el ser humano, por el mero hecho de serlo, se ve obligado a actuar, a responsabilizarse y a dotar su vida de sentido, si quiere hacer de ella algo pleno. El hallazgo de sentido representa para Frankl “una magnitud vectorial. El hallazgo de sentido está orientado”, dice, está “dirigido a aquellos valores que cada persona individual debe realizar en la unicidad de su existencia” [6].

Por lo tanto, partiendo de la dimensión consciente e individual del hombre, nos adentramos en la responsabilidad individual como elemento que nos permite proyectarnos hacia nuestra misión en la vida, cualquiera que sea esta. Sin misión el hombre será un conjunto de acciones inconexas hacia ningún sitio.

En su obra, Logoterapia y Análisis Existencial, Viktor Frankl, realiza aportes a la psicoterapia que serían de aplicación directa al hombre sano y en particular al hombre emprendedor. De este modo, y parafraseando a Frankl [7], en el mundo de la empresa, podemos preguntarnos:

¿Ante quién se siente responsable el emprendedor? ¿Se siente responsable ante su propia conciencia, ante los demás o ante Dios? ¿De qué se siente responsable? es decir ¿A qué valores concretos se orienta y sirve? ¿En qué dirección encuentra el sentido de su vida y qué tareas cumplen con este sentido?

Estas preguntas, y sus respuestas, son esenciales para evaluar la misión del individuo y de la empresa como entidad dotada de acción. “De esta conciencia de la tarea específica de cada individuo se deriva automáticamente la conciencia de la responsabilidad frente a esta y a veces incluso el sentimiento de cierta misión” [8].

Misión que tendrá un componente espiritual importante frente a los objetivos más concretos de la misma.

Este proceso de toma de consciencia es el único que puede encaminarnos hacia la senda de lo que queremos de nosotros en la vida y el que nos dotará de la fuerza necesaria para desarrollar nuestra naturaleza emprendedora.

“En la lucha contra las dificultades o en el aguante de lo inevitable”, dice Frankl, “nada hace más fuerte a un hombre que el sentimiento de tener una tarea única y de ser insustituible para su realización” ^[9]. Solamente será necesario “recurrir a un valor que, como valor ético puramente formal, no implica orientación alguna hacia valores concretos: el valor de la responsabilidad” ^[10].

En este proceso, “la conciencia vaga de responsabilidad se convierte en la conciencia específica de misión, en la experiencia vivida de su colocación dentro del mundo con una tarea personal muy concreta. Nada hace superar al hombre tanto, nada es capaz de activarlo más, nada le hace superar las molestias o las dificultades tanto como la conciencia de la responsabilidad personal, la experiencia vivida de su misión especial” ^[11].

Este proceso de toma de conciencia de nuestra responsabilidad y de hallazgo de cierta misión vital, debe por lo tanto trascender la esfera íntima de nuestra espiritualidad, y debe manifestarse plenamente en nuestro actuar como individuos libres, y más concretamente como empresarios, protagonistas únicos y responsables de nuestras insustituibles vidas. “Ser yo quiere decir ser consciente y responsable” ^[12].

Y es que, “lo espiritual no es sólo una dimensión propia del hombre, sino que es dimensión específica de este. La persona es un individuo, la persona es algo indivisible. No se puede subdividir ni escindir precisamente porque es una unidad. No se puede dividir ni fundir porque no es sólo unidad sino también totalidad” ^[13]. “De las realidades existenciales del hombre forman parte la espiritualidad, la libertad y la responsabilidad del hombre” ^[14]

La visión psicoterapeuta de Viktor Frankl nos abre por lo tanto multitud de posibilidades para el análisis empresarial. Entre ellas la simple analogía entre la interesante visión clínica del hombre y los problemas a los que comúnmente nos enfrentamos las personas sanas en busca de objetivos vitales y empresariales que doten a nuestra vida de sentido y de plenitud.



Bibliografía. FRANKL, V (2011). Logoterapia y Análisis Existencial. Madrid. Herder Editorial

[1] FRANKL (2011) p. 22

[2] FRANKL (2011) p. 19

[3] FRANKL (2011) p. 19

[4] FRANKL (2011) p. 23

[5] FRANKL (2011) p. 41

[6] FRANKL (2011) p. 20

[7] FRANKL (2011) p. 23

[14] FRANKL (2011) p. 77

[8] FRANKL (2011) p. 25

[9] FRANKL (2011) p. 25

[10] FRANKL (2011) p. 36

[11] FRANKL (2011) p. 47

[12] FRANKL (2011) p. 41

[13] FRANKL (2011) p. 68

ANEXO 6. PERFILES DEL INDIVIDUALISMO: HIPERMODERNIDAD Y ÉTICA EMPRESARIAL

Por José Carlos Ruiz Sánchez

1. El sujeto individualizado

Somos plenamente conscientes de que el análisis de las sociedades desarrolladas en el tiempo presente puede provocar cierta irritación por parte de los historiadores y sociólogos al tratar de encorsetar una sociedad tan volátil como la actual y de cambios tan vertiginosos que difícilmente se deja analizar si no es en tiempo pretérito. Pero no es menos cierto que es una labor vital y hasta un deber tratar de hacerlo, intentar desglosar los nuevos fenómenos que nos invaden y buscar los motivos que mueven al individuo a actuar como lo hace.

La filosofía tiene una tarea pendiente muy importante: la de dilucidar, lo mejor posible, el esquema social e individual que rodea a este ser que denominaremos hipermoderno y ofrecer una propuesta de acción que sea válida para las generaciones que se están formando. Estamos asistiendo a una cantidad de transformaciones culturales, económicas, sociales, políticas, ... que es inevitable hablar de un constante «cambio de época» siendo plenamente conscientes de lo que estas palabras significan. Y en este cambio que podríamos calificar de perpetuo (aunque parezca una contradicción), la idiosincrasia del sujeto es un valor determinante para poder entender mejor el tiempo en el que vivimos.

La principal tesis que defenderé a lo largo de este artículo toma como eje de referencia los estudios de Gilles Lipovetsky y se centra en la incorporación al nuevo espacio social del individuo hipermoderno, un individuo que, al contrario de lo que pudieran representar las apariencias, manifiesta una clara predilección por los ideales de la modernidad, entendiendo por modernidad la vuelta al origen de uno de los arquetipos más importantes que proyectó la Revolución Francesa y que la Ilustración no terminó de llevar a cabo de manera total: la liberación del individuo.



Este individuo es una evolución inmediata del sujeto postmoderno, una evolución que ha girado en torno a tres factores: la desinstitucionalización, el mayor auge del igualitarismo social que haya existido hasta el momento y, por último, el individualismo. Si bien es cierto que la libertad fue una conquista en el plano político muy importante, esta trajo como consecuencia la sumisión a una clase política que se convirtió en el paradigma de la disciplina y ordenamiento social dejando incompleta la libertad del desarrollo del individuo.

Sin embargo, en los tiempos actuales esta separación de los ilustrados es patente, este individuo deja a un lado la categoría de lo social en lo referente a la subordinación al orden establecido, para centrarse exclusivamente en lo individual. Este nuevo sujeto ha elevado ideales como el de la individualidad a su máxima exponencia y ha convertido la singularidad (la suya propia) en un estandarte auto-referencial.

Una singularidad que ha llevado este «nuevo hombre» a convertirse, en ocasiones, en un ser contradictorio; por una parte no se preocupa por el futuro, abandona las ideologías y entierra las utopías, convierte así al presente en el espacio real-ideal por antonomasia y, en este presente, manifiesta, por el contrario, una preocupación desmedida por la prevención de la salud, por adoptar una política preventiva exacerbada, por cuidar su calidad de vida prolongando la tercera edad a un estado ideal, a la vez que no muestra la más mínima preocupación por las predicciones inmediatas catastrofistas que auguran un futuro a corto plazo casi mortal para sus vástagos.

El individualismo de la postmodernidad, recién salido de los años 60, abrió paso a una concepción multifuncional de sus ideas, diversificaba su campo de acción y entraba en la era de la multiculturalidad de pleno. La postmodernidad se enfrentó en un proceso dialéctico a la misma modernidad poniendo en jaque la fundamentación racionalista heredada de la propia Ilustración.

Al contrario de lo que suele suceder en cualquier proceso histórico, la peculiaridad de la postmodernidad se presentó cuando, en vez de crear una nueva interpretación de la sociedad que le rodeaba, dando por acabada y superada la fase moderna, fijó más bien su punto de mira en la misma modernidad como línea de ataque y así nació la misma deconstrucción {1} como *modus operandi*.

Si el individuo postmoderno está embaucado por el lenguaje de la opinión cabe esperar un relativismo en lo referente a los valores e ideales de la sociedad vigente; y no es de esperar otra cosa que la aceptación de cierto escepticismo como actitud vital. El desarrollo de este nuevo individualismo viene directamente enlazado con la pérdida de la hegemonía postmoderna hacia la hipermodernidad {2} abandonando toda credibilidad en la deconstrucción, ignorando la importancia que en su momento tuvo la confirmación de la muerte de los grandes «meta-relatos» y centrándose exclusivamente en el individuo.

La postmodernidad, como bien sostiene Lipovetsky, había conseguido frenar, durante un par de décadas, el desenfreno que caracteriza todos los aspectos de la vida actual, determinada, en parte por los antecedentes que la precedían y que todavía ejercían cierta influencia en la sociedad del momento, antecedentes centrados en la economía del ahorro, la influencia de la Iglesia o el intervencionismo estatal:

«Lejos de haber muerto la modernidad, asistimos a la culminación que se concreta en el liberalismo universal, en la comercialización casi general de los modos de vida, en la explotación, hasta la muerte de la razón instrumental, en una individualización vertiginosa. Hasta entonces la modernidad funcionaba encuadrada o frenada por toda una serie de contrapesos, contramodelos y contravalores. El espíritu de la tradición seguía vivo en los diversos grupos sociales; el reparto de los papeles sexuales seguía negando estructuralmente la igualdad; la Iglesia seguía teniendo una gran influencia en las conciencias; los partidos revolucionarios prometían una sociedad distinta, liberada del capitalismo y de la lucha de clases; el ideal de la Nación, legitimaba el sacrificio supremo de los individuos; el Estado administraba numerosas actividades de la vida económica. Ya no estamos en este mundo.» {3}

Sin embargo, el nuevo individuo de esta época hipermoderna ha visto cómo este intervencionismo estatal ha quedado relegado por un liberalismo que invade, no sólo el mapa económico, sino que, en gran medida, penetra en todos los aspectos de la vida, reflejando una menor resistencia por parte del estado a nivel de la propia organización de la vida del ciudadano.

La postura de Lipovetsky es la de una defensa, en la actualidad, de una segunda modernidad que ha terminado por asimilar los «complejos» que la propia postmodernidad no conseguía deshacerse, una segunda modernidad que pivota en torno a tres ejes fundamentales: en primer lugar el mercado, el liberalismo ha globalizado posturas y ha ampliado el papel del consumo hasta todos los límites imaginados, esta sociedad mercantil, donde lo hiper se ha convertido en lo cotidiano, ha hecho que la política, para poder acercarse al propósito de reordenar, como hacia otrora, la vida del ciudadano se vea obligada a usar la publicidad y el recurso de los media a través del espectáculo para tratar de recuperar parte de poder de organización que tenía; en segundo lugar existe una fe ciega en la eficacia técnica que ha alcanzado un ritmo vertiginoso a la vez que ha logrado que su inserción en el mundo actual sea prácticamente inmediata y, por tercer y último elemento, tenemos al propio individualismo; se han abandonado todas las ideologías que tendían a la búsqueda de una unificación en torno a la masa para procurar que la singularidad sea la estandarte de la contemporaneidad.

2. Individualismo y ética empresarial en la hipermodernidad

Desde hace más de una década, las grandes empresas empiezan a ser conscientes de los beneficios que les aporta insertar planes de responsabilidad social en sus organizaciones. Beneficios que no se traducen exclusivamente en términos económicos sino sobre todo morales, tanto a nivel interno como, y, sobre todo, a nivel externo. {4} Grandilocuentes códigos de conducta, códigos éticos, deontológicos, proclamas en valores sociales, corren de un lado para otro como idearios a cumplir que forman parte de la idiosincrasia de una filosofía de las grandes empresas.

Pero existe una lejanía muy grande entre el empeño que ponen las empresas en tener y hacer cumplir esta ética empresarial y el consumidor o el ciudadano que desconoce la existencia de éstos. De ahí que en los últimos años la proliferación de campañas de publicidad de los valores morales empresariales esté en auge. Publicidad donde se destaca los beneficios para la sociedad que tiene la implantación real de lo que se viene llamando Responsabilidad Social Empresarial (RSC).

Este intento por parte de las empresas de dar a conocer su implicación y su responsabilidad en la parte de la sociedad donde interactúan trata de acortar las distancias entre la sociedad individualista que cada día huye más de la categoría de lo social y los beneficios que una empresa moralmente responsable puede aportar a este sujeto individualizado. Este artículo pretende dar a conocer mejor este nuevo individualismo de cara a facilitar una mejor comprensión al mundo empresarial de la sociedad en la que se desarrollan sus actividades, y este análisis lo realizaremos desde el punto vista de la sociología y la ética del consumo.

Según los informes del 2008, en la Unión Europea, en un país como España, 7 de cada 10 ciudadanos no sabe lo que es la responsabilidad social de la empresa. {5} Esto pone de manifiesto que, a día de hoy, al individualismo imperante parece no interesarle demasiado las cuestiones éticas empresariales y su repercusión en la sociedad. Estamos insertos en un mundo individualista donde el peso de lo social parece no tener importancia.

Existe, siguiendo las palabras de Lipovetsky{6}, un hiperindividualismo que hace que el consumidor busque en los productos un rasgo que singularice y lo separe de la masa{7}. Y para esta elección no parece que sea importante la ética de la empresa de los productos que éste sujeto adquiere. Estamos en una sociedad multicultural que avanza a nivel económico, que aumenta el bienestar social y que, sin embargo, ve en peligro el sistema de valores sociales debido, entre otras cosas, al imperio del nuevo individualismo frente a la decadencia de la trascendencia de lo social.

Somos plenamente conscientes de que el análisis de las sociedades desarrolladas en el tiempo presente puede provocar cierta irritación por parte de los historiadores y sociólogos al tratar de encorsetar una sociedad tan volátil como la actual y de cambios tan vertiginosos que difícilmente se deja analizar si no es en tiempo pretérito. Pero no es menos cierto que es una labor vital y hasta un deber tratar de hacerlo, intentar desglosar los nuevos fenómenos que nos invaden y buscar los motivos que mueven al individuo a actuar como lo hace y ver el reflejo de este individualismo en las pequeñas y medianas empresas.

La economía, la filosofía y la sociología tienen una tarea pendiente muy importante: la de dilucidar, lo mejor posible, el esquema social e individual que rodea a este ser que denominaremos hipermoderno y ofrecer una propuesta de acción al mundo empresarial de cara a poder realizar su labor del modo más eficaz posible.

Una propuesta social que gire en torno a la creación real de una Ética Empresarial que esté unida a una ética del consumo para poner así de manifiesto la importancia de la RSC como necesidad para las empresas. Si queremos que los empresarios sean conscientes de la importancia real que tiene una efectiva política empresarial cimentada en la responsabilidad social hay que buscar la forma de que el consumidor valore realmente este esfuerzo empresarial en su justa medida.

Si bien queda muy lejos la afirmación de que el individuo postmoderno era dogmático, no le faltaban, como ya se afirmó anteriormente, algunas ideas heredadas de la modernidad a las que aferrarse. La pasión del individualismo contemporáneo está marcada desde la postmodernidad y esta pasión por la singularización del ser ya fue vista previamente por autores como Adorno o Horkheimer cuando advirtieron una relación directa entre la industria del consumo y el individuo:

«Ciñéndonos al concepto de Industria Cultural, hay que subrayar que, desde las investigaciones de la Teoría Crítica, y en especial las de Theodor W. Adorno y Max Horkheimer, esta nueva forma de producción industrial para la conciencia es inherente al neocapitalismo tardío, es decir, al capitalismo que introduce al Estado como un

mecanismo más de regulación de mercado. Y en esta nueva forma de entender las relaciones de mercado, la industria será básicamente dirigida al tiempo de ocio de las poblaciones masificadas.

Es por esto por lo que la teoría crítica frankfurtiana considera a la industria de la conciencia como la que mayores beneficios aporta al sistema económico post-industrial, ya que será el tiempo libre cuando el ciudadano medio consuma un tipo de cultura rebajada que algunos teóricos como Abraham Moles han definido como «cultura mosaico», otros como Eco – y también Moles- han denominado como Kitsch o los mismos frankfurtianos como «pseudocultura». Lo cierto, pues, es que se trata de un modelo cultural en que sus mensajes y contenidos están adecuados a un consumidor tipo que busca una falsa individualidad a través de un consumo que considera que le individualiza y de distingue de los otros «consumidores-receptores» medios.» {8}

La estricta relación de la idea de individualidad con la del consumo de masas es uno de los ejes en lo que pivota la hipermodernidad. La masificación del consumo focalizada en su marketing hacia una individualización del consumidor ha generado una percepción de la singularidad individual de la que se discute su rango de autenticidad.

3. Perfil hipermoderno

No es fácil encontrar teorías sistemáticas que se dediquen a definir a este individuo hipermoderno {9}, pero no por ello se debe de dejar de analizar la situación de este individualismo de nuevo auge contemporáneo que posterga a la sociedad a un ostracismo inmovilista. A este respecto, Touraine afirma:

«El resultado es que ustedes y yo, cada uno de nosotros, no podemos definirnos ya como seres sociales, usted se define como un consumidor de Siemens o Coca Cola o de Worldmusic, o de la Orquesta Sinfónica de Chicago ... no solamente de cosas mediocres, pero usted se define como una persona desarraigada, como un consumidor global, desnacionalizado, deslocalizado, se habla de deslocalización de la producción,

así pues estamos todos deslocalizados y esta es, en mi opinión, el proceso contra nuestra experiencia de vida. Nuestra identidad, nuestra conciencia, nuestra imagen, nuestra identificación no se realiza con una colectividad, con una sociedad, usted no se define ya por su clase o su nación o su nivel de educación, todo esto se vuelve secundario ...» {10}

La actualidad no presenta un marco teórico fácil para encuadrar todas las características que el hombre contemporáneo presenta, pero para pensadores como Touraine o como el propio Gilles Lipovetsky, después de toda la postmodernidad existe una incrustación vital de la modernidad muy importante que marca la impronta de este nuevo individuo.

Así, podemos decir, que en la postmodernidad había una gran confianza en el mercado como padre de la política del consumo, al igual que guardaba la esperanza de que los *mass media* acercaran el mundo al hombre y de que el futuro era un espacio virtual donde se podía creer en tono optimista. Poco a poco se han desmontado estos pocos ejes dogmáticos para dar paso al nacimiento de una nueva individualidad hipermoderna preñada desde su nacimiento de tintes claramente escépticos y bañada de una singularidad de nuevo cuño: la egolatría.

De hecho, la confianza en el futuro se ha desvanecido en esta hipermodernidad; la categoría temporal del futuro ha dado paso a un imperio del presente, se ha entronizado el tiempo actual y la inmediatez de la vida, la nueva economía, el consumismo vertiginoso, el culto a lo NEO, el placer de experimentar nuevas formas de consumo y el alejamiento a la hora de buscar la diferencia social en las marcas o la moda, ha convertido a sujeto actual en un individuo hipermoderno.

Algunas de las causas más importantes de este nuevo fenómeno las encontramos en las palabras de Lipovetsky cuando dice:

«El ideal moderno de subordinación de lo individual a las reglas racionales colectivas ha sido pulverizado, el proceso de personalización ha promovido y

encarnado masivamente un valor fundamental, el de la realización personal, el respeto a la singularidad subjetiva, a la personalidad incomparable sean cuales sean por lo demás las nuevas formas de control y de homogeneización que se realizan simultáneamente. Por supuesto que el derecho a ser íntegramente uno mismo, a disfrutar al máximo de la vida, es inseparable de una sociedad que ha erigido al individuo libre como valor cardinal y no es más que la manifestación última de la ideología individualista; pero es la transformación de los estilos de vida unida a la revolución del consumo lo que ha permitido ese desarrollo de los derechos y deseos del individuo, esa mutación en el orden de los valores individualista». {11}

Esta es una novedad vital en el posterior desarrollo del nuevo individuo que nace. El abandono de la subordinación a los distintos ideales pregonados antaño por iglesias, gobiernos y demás, el sometimiento al ideal de libertad dibujado por el estado y las instituciones en la modernidad, ese yugo ha terminado para el nuevo individuo. Ahora la libertad se encuentra íntimamente ligada a la esfera privada.

La represión que otrora se ejerció por parte de un estado moderno de cara al consejo paternal al que sometía al individuo ha terminado dando paso a un criterio de elección personal sobre la buena vida al que cada uno, de manera singular, se adhiere en función de sus apetencias. Para que la liberación del yugo social se haya producido se han necesitado múltiples factores que van desde el auge de las nuevas tecnologías y su democratización hasta el aumento a niveles máximos de la sociedad del consumo.

Este punto de partida de lo que Lipovetsky denomina «proceso de personalización» {12} se centra en las derivaciones éticas del proceso y evolución del individuo moderno y su separación del individuo contemporáneo. En origen de este proceso se sitúa en el proceso disciplinario:

«El proceso de personalización surgió en el seno del universo disciplinario, de modo que el fin de la edad moderna se caracterizó por la alianza de dos lógicas antinómicas. La anexión cada vez más extensible de las esferas de la vida social por el proceso de personalización y el retroceso concomitante del proceso disciplinario es lo

que nos ha llevado a hablar de la sociedad posmoderna, una sociedad que generaliza una de las tendencias de la modernidad inicialmente minoritaria.» {13}

La diferencia con la misma modernidad en esta época posmoderna se centra en esta legitimación de los valores individuales de cara a la separación y asimilación de otro proceso de valorización a nivel individual. Se posterga, casi hasta el extremo del olvido, la necesidad de atenerse a los valores que se pregonan a nivel social o institucional. Se afianza la idea de la legitimación de un individualismo en gran parte hedonista y personalizado.

Todos estos cambios que a nivel tan generalizado se han ido imponiendo en la sociedad parten de un derrumbamiento de los grandes mitos de la modernidad. Hasta bien entrados los años 60 todavía había una creencia cierta en algunos pilares básicos de la modernidad que otrora fueron fomentados por y desde la revolución francesa:

«Los grandes ejes modernos, la revolución ,las disciplinas, el laicismo, la vanguardia, han sido abandonados a fuerza de personalización hedonista, murió el optimismo tecnológico científico al ir acompañado de innumerables descubrimientos por el sobrearmamento de los bloques, la degradación del medio ambiente, el abandono acrecentado de los individuos; ya ninguna ideología política es capaz de entusiasmar a las masas{ 14}, la sociedad posmoderna no tiene ni ídolo ni tabú, ni tan solo imagen gloriosa de sí misma, ningún proyecto histórico globalizador, estamos ya regidos por el vacío, un vacío que no comporta, sin embargo, ni tragedia ni Apocalipsis.»{15}

Por ir concluyendo y repasar sólo basta decir que la sociedad ha asumido con total naturalidad la pérdida de objetivos ideales hacia los que dirigir su vida. La caída de los grandes metarrelatos no ha supuesto crisis alguna a ninguno de los niveles. Si existe algún síntoma característico de la llegada de la sociedad posmoderna-hipermoderna es, precisamente, la idolatría al individualismo y sus necesidades sin previo juicio de valor acerca de ellas.

Existe una pasión por la personalidad, el abandono de los sistemas generales de pensamiento, de la disciplina social desde las grandes instituciones, ha dado paso a una egolatría del personalismo que nunca se había dado en la sociedad contemporánea.

Ahora es tarea de la filosofía el realizar el mapa actual de este nuevo individualismo de cara a poder ofrecer a todos los sectores de la sociedad, políticos, educadores, padres, ... elementos útiles de análisis que mejoren la comprensión de esta sociedad movедiza en la que nos desenvolvemos.

NOTAS

{1} No podemos olvidar que uno de los pensadores más relevantes e influyentes de la época fue Derrida y su deconstrucción se convirtió en una metodología que si bien comenzó a ser aplicada al discurso lingüístico por el propio Derrida, después se tomaría como sistema de análisis para otros muchos campos. Teniendo en cuenta que la postmodernidad carecía de un ideario propio, la deconstrucción ser encargó de desmotar el ideario de la misma modernidad.

{2} El término hipermodernidad es empleado por G. Lipovetsky en su libro «Los tiempos Hipermodernos» Anagrama, 2006, Barcelona

{3} Op. Cit G. Lipovetsky, «Los tiempos hipermodernos» p.55-56. Sostiene el autor a este respecto que la importancia de la modernidad es vital para el posterior y actual desarrollo de la propia individualidad, la postmodernidad se lamentaba de tener todavía ciertas rémoras como las citadas, pero los cambios radicales producidos en los últimos tiempos, sobre todo en lo referente al avance brutal de liberalismo económico, han impulsado lo que él mismo denomina un «principio de individualidad autónoma» que ha sometido a la propia cultura de clases.

{4} A nivel interno, cada vez más, el empleado altamente cualificado busca buenos lugares donde trabajar que le aporten mucho más que un sueldo. Es interesante resaltar la consultoría Great Place to work, que en lo últimos años realiza estudios de

empresas a nivel internacional para destacar las empresas que ofrecen las mejores facilidades para sus empleados.

{5} CECU 2008.

{6} Lipovetsky, G. Los tiempos hipermodernos, Anagrama, Barcelona, 2006.

{7} Usamos masa en el mismo sentido que Ortega y Gasset en su obra La rebelión de las masas, Espasa Calpé, 2009, cuando éste afirma que masa: «En rigor, la masa puede definirse, como hecho psicológico, sin necesidad de esperar a que aparezcan los individuos en aglomeración. Delante de una sola persona podemos saber si es masa o no. Masa es todo aquel que no se valora a sí mismo –en bien o en mal– por razones especiales, sino que se siente "como todo el mundo" y, sin embargo, no se angustia, se siente bien al sentirse idéntico a los demás»

{8} Blanca Muñoz, «La post-moderidad como pensamiento anti-ilustrado. Algunas reflexiones sobre la ideología de un final de siglo.» P 18. Revista Nómadas, Universidad Complutense de Madrid, 2001.

{9} El término hipermoderno o hipermodernidad, como se ha visto, proviene de Lipovetsky. La utilización de este término es totalmente arbitraria, de igual modo se podría haber denominado postcontemporáneo o incluso neomoderno, como el propio Pinillos argumenta en su discurso «El impacto de las culturas postmodernas en las ciencias humanas» obra citada anteriormente, lo importante de esta cuestión es que bajo esta nomenclatura, que podría haber sido perfectamente cualquier otra, se engloba un cambio de tendencia que trata de olvidar la etapa «pos» y todo lo que esta conllevaba, para pasar a formar parte de una nueva etapa estrictamente relacionada con la misma modernidad. Si bien Lipovetsky la ha caracterizado con un calificativo que connota, o tiene tintes, de exageración, veremos que todo lo contemporáneo no sólo no siempre es hiper sino que además, aún queda un remanente importante, sobre todo en lo referente a las actitudes, de la propia postmodernidad.

{10} VV.AA. «Y después del postmodernismo ¿qué?» p. 20 Anthropos, 1998.
A.Touraine

{11} Op. cit., págs. 7-8.

{12} A lo largo de su primera obra, *La era del vacío*, Lipovetsky nombra, de manera indistinta, al proceso de personalización, proceso de individualización. A fin de cuentas, el objetivo de la obra es presentar el auge del nuevo individualismo que comienza, precisamente, cuando la categorización del concepto de persona contemporáneo se eleva para tratar de separarse del concepto de persona moderno, donde todavía existía un sometimiento o regulación del orden del deber a lo institucional. Con la aparición del nuevo individualismo, a partir de los años 80, la persona se separa de este sometimiento institucional para individualizarse, de ahí que el autor comente indistintamente, que el proceso de personalización y el de individualización es el mismo.

{13} Op. cit., págs. 8-9.

{14} Este es uno de los ejes fundamentales de la crítica que hacen algunos pensadores posmodernos a la filosofía anterior. La posmodernidad representa el fin de los grandes meta-relatos explicatorios. La muerte de las ideologías será uno de los ejes más importantes donde asentar el surgimiento del nuevo individualismo y así determinar el comienzo de lo que hemos venido llamando la posmodernidad.

{15} Op. cit., pags. 9-10.





ANEXO 7. I.B.E. PREGUNTAS MÁS FRECUENTES SOBRE ÉTICA EMPRESARIAL ⁴⁴

i. ¿Qué es la Ética Empresarial?

La Ética Empresarial es la aplicación de valores éticos al comportamiento empresarial. La Ética Empresarial es relevante tanto para la conducta de los individuos como para la conducta de la organización en su conjunto. Se aplica a todos y cada uno de los aspectos de la conducta empresarial, desde las estrategias de la Sala de Juntas a cómo las empresas tratan a sus empleados y proveedores, a las técnicas de ventas y las prácticas contables.

La Ética va más allá de los requisitos legales para una empresa y, por tanto, se trata de decisiones discrecionales y comportamiento guiado por valores. El IBE pretende desmitificar el tema de la Ética Empresarial y hacerlo práctico y tangible. La IBE se centra en cómo se aplican los valores éticos y las normas al mundo de los negocios. Se necesita un enfoque más práctico que académico o filosófico para ayudar a las organizaciones y sus empleados con dilemas éticos para que sean capaces de "hacer lo correcto".

El campo de la Ética Profesional es similar, pero en su lugar se centra en los comportamientos esperados de los profesionales, tales como médicos, abogados, contables e ingenieros, que están obligados a seguir principios o códigos específicos o de conducta, por lo general como miembros de un organismo profesional o titulados de una cualificación profesional.

ii. ¿Qué relevancia tiene la Ética para la empresa?

Operar de acuerdo a los valores éticos está desempeñando un papel cada vez más importante en las empresas de hoy. Las compañías no operan en un vacío, sino que son parte de una sociedad que espera un cierto estándar de comportamiento de las

⁴⁴ Traducción propia.

empresas. Las compañías requieren lo que a menudo se llama “una licencia para operar”.

Las partes interesadas quieren asociarse con organizaciones responsables. Ser tratado de manera justa, honesta y coherente es de valor para los clientes de una empresa, proveedores, inversionistas y empleados. Construye confianza.

De acuerdo con la investigación global de I.B.E. en abril de 2013, el 74% del público de los 24 países encuestados dice que la responsabilidad social de una empresa es un factor importante a la hora de decidir qué producto o servicio comprar. El 84% cree que las empresas deben hacer más para contribuir a la sociedad.

Al mismo tiempo, los empleadores no pueden dar por sentado que su personal entiende qué normas éticas se esperan de ellos en el desempeño de su trabajo en nombre de la empresa. Por lo tanto, la provisión de orientación es esencial para crear y mantener una cultura ética y evitar la mala conducta.

Evitar costosas crisis y escándalos es de gran valor para las empresas. La buena reputación puede ser difícil de recuperar sin una base de confianza. Además, la existencia de valores claramente articulados y una política ética se considera una buena práctica de gobierno; es uno de los distintivos de un negocio bien dirigido.

Operar con integridad es, entonces, una parte clave del éxito sostenible para la empresa

iii. ¿Cómo sabes que has tomado la decisión ética correcta?

Las organizaciones a menudo articulan un conjunto de valores que apuntan a guiar al personal en "la forma en que se hacen las cosas por aquí". Algunas compañías ofrecen a los empleados "pruebas éticas" para ayudarles a tomar decisiones en línea con esos valores.

Éstos pueden incluir una serie de preguntas que hacer, tales como: ¿esto es legal? ¿Es coherente con el Código Ético Empresarial de la compañía? ¿Qué pensaría mi madre? ¿Cómo me sentiría al estar en la portada de los periódicos de mañana?

iv. ¿Son diferentes la ética empresarial, la responsabilidad corporativa y la sostenibilidad?

Hay una diferencia entre hacer las cosas éticamente y hacer cosas éticas. Algunos sostienen que el uso de estas palabras es sólo una cuestión de terminología, y ciertamente en la práctica empresarial y la literatura se pueden utilizar de forma intercambiable y hay solapamientos en los roles y títulos de trabajo de las personas con estas funciones.

Pero lo que significan varía de un sector a otro. La Ética Empresarial se refiere a la aplicación de valores éticos a todos los comportamientos y funciones empresariales. Se trata de la conducta, tanto de los individuos, como de la organización "la forma en que hacemos empresa".

Una agenda de Responsabilidad Corporativa a menudo se refiere al compromiso que la organización tiene con sus grupos de interés para incrementar los impactos positivos y disminuir los negativos, ya sea a través de actividades empresariales principales o a través de programas adicionales voluntarios o filantrópicos.

Esta última es conocida como Responsabilidad Social Corporativa. La IBE cree que una organización no puede ser genuinamente "responsable" sin una cultura intrínseca e inherente basada en valores éticos tales como la confianza, la apertura, el respeto y la integridad. Más recientemente, el concepto de sostenibilidad se ha vuelto importante en la noción de empresa ética y responsable.

Por definición, esto agrega una dimensión a largo plazo. Confusamente, sin embargo, en la práctica el término se utiliza para implicar la viabilidad de un negocio,

la protección de los recursos naturales, el bienestar ecológico o la salud social y económica a largo plazo.

v. ¿Cuál es la diferencia entre la Ética Empresarial y una Empresa Ética?

La Ética Empresarial se refiere a cómo cualquier organización lleva a cabo su negocio con el fin de obtener beneficios o alcanzar otros objetivos. Cualquier organización puede buscar hacer lo que hace, de manera que sea guiada por valores éticos.

Sin embargo, si una organización se considera ética, implicará una evaluación subjetiva de cualquiera de los siguientes aspectos: los productos y servicios que ofrece, prioridades en la que se fundamenta, metas y valores, su filantropía, su reputación entre los Grupos de Interés, la forma en que trata a clientes y personal, etc.

En lugar de pretender ser «ético», la IBE sugeriría que una empresa u otra organización demuestra que se «toma la ética en serio».

vi. ¿Cuáles son los valores fundamentales?

Si una organización quiere tomar la ética en serio, necesita identificar los valores o principios fundamentales a los que desea comprometerse y responsabilizarse. A continuación, debe traducir esos valores en orientación para que todos los empleados sean ayudados a la toma de decisiones discrecionales, es decir, cuando no hay reglas o cuando se enfrentan a un dilema ético.

Estos constituyen la base para un conjunto de compromisos éticos corporativos y el enfoque de la organización para la responsabilidad corporativa. Las palabras de valores comúnmente se encuentran en las introducciones/preámbulos de los Códigos Éticos incluyen: responsabilidad, integridad, honestidad, respeto, confianza, apertura, imparcialidad y transparencia.

Las organizaciones también pueden articular un conjunto de valores empresariales, tales como calidad, rentabilidad, eficiencia, fiabilidad y servicio al cliente.

vii. ¿Pueden las organizaciones lograr acreditación para su ética?

Las empresas se ven sometidas a una mayor presión para abordar y ser visto para abordar cuestiones sociales, ambientales y éticas. Como respuesta, algunos buscan normas externas y verificación.

En *Vivir de acuerdo a nuestros valores: desarrollando el aseguramiento ético* (2006), la IBE sugiere que las organizaciones comiencen asegurando su desempeño ético en contra de las normas establecidas por su propio Código Ético.

La IBE ha desarrollado un estatuto marco en asociación con el *Chartered Institute of Securities and Investment* (CISI) para ayudar a las empresas y organizaciones a saber si su programa de ética está integrado en toda su organización.

El estatuto marco de la *Investing in Integrity* (IiI) comprueba las normas éticas de una organización en contra de sus propias declaraciones de valores éticos, en lugar de las de un marco externo. Puede ayudarles a identificar si están o no realmente a la altura de sus valores.

viii. ¿Quién es responsable de la Ética Empresarial en una empresa?

La mayoría de las organizaciones diría que todos los empleados son responsables de realizar su trabajo de acuerdo con las expectativas éticas. Sin embargo, deben ser apoyados en esto por su empleador y la mayoría contará con profesionales dedicados a incorporar valores éticos y asegurar una fuerte cultura ética.

La responsabilidad de las políticas éticas y/o del Código Ético de la Empresa puede recaer en un departamento de recursos humanos, secretario de la compañía, gerente de RSE, gerente de riesgo, responsable de cumplimiento o auditor interno.

Cada vez más, las organizaciones están estableciendo la responsabilidad a nivel de la Junta Directiva a través de comités tales como Comités de Auditoría o Comités de Ética dedicados.

En EEUU, la mayoría de las grandes empresas emplean uno o más "Responsables de Ética y Cumplimiento", y, ésta es una profesión establecida. En el Reino Unido, la persona responsable del programa se encuentra comúnmente en la oficina del Secretario de la Empresa.

ix. ¿Cuáles son algunos ejemplos de cuestiones de ética empresarial?

Algunas de las cuestiones clave tratadas en los actuales Códigos de Ética Empresarial son el soborno y la corrupción; regalos y hospitalidad; uso de medios sociales, conflictos de intereses; diversidad; salud y seguridad, administración ambiental y política de donaciones y cabildeo.

Según la investigación de la IBE publicada en octubre de 2013, las tres áreas principales de interés público son la evasión fiscal de las empresas (37%), el salario de los ejecutivos (30%) y los empleados. El soborno y la corrupción (20%) y la discriminación (20%) también causan la preocupación pública.

x. ¿Qué son los dilemas éticos?

Un dilema ético implica una situación que lleva a una persona se pregunte cuál es la alternativa "correcta". Los dilemas éticos hacen que los individuos piensen en sus obligaciones, deberes o responsabilidades. Es a través de un dilema como la mayoría de los empleados experimentan la Ética Empresarial.

Estos dilemas pueden ser muy complejos y difíciles de resolver. Los dilemas éticos complejos implican una decisión entre dos alternativas correctas (¡elegir entre el bien o el mal no debe ser un dilema!).

Un ejemplo podría ser cuando descubre el delito menor de un amigo: Usted tiene el deber de informar a su empleador, pero también un deber de ser leal a su amigo en una situación que podría conducir a su despido.





ANEXO 8. MARCO PARA LA TOMA DE DECISIONES ÉTICAS ⁴⁵

Centro Markkula de Ética Aplicada. Santa Clara University.

INTRODUCCIÓN

Este documento está diseñado como una introducción al pensamiento ético. También está disponible como una aplicación. Todos tenemos una imagen de lo mejor de nosotros mismos-de cómo somos cuando actuamos con ética o estamos "en nuestro mejor momento". Probablemente también tenemos una imagen de lo que debe ser una Comunidad Ética, una Ética Empresarial, un Gobierno Ético, o una Sociedad Ética. La Ética realmente tiene que ver con los niveles de actuación ética como individuos, creando organizaciones éticas y gobiernos, y haciendo que nuestra sociedad en su conjunto sea ética por la forma en que trata a cada uno.

¿QUÉ ES LA ÉTICA?

En pocas palabras, la Ética se refiere a las normas de comportamiento que nos dicen cómo deben actuar los seres humanos en las muchas situaciones en las que se encuentran, como amigos, padres, hijos, ciudadanos, empresarios, maestros, profesionales, etc. Es útil para identificar lo que la ética NO es:

- Ética no es lo mismo que sentimientos. Los sentimientos proporcionan información importante para nuestras decisiones éticas. Algunas personas tienen hábitos muy desarrollados que los hacen sentir mal cuando hacen algo malo, pero muchas personas se sienten bien a pesar de que están haciendo algo malo. Y a menudo nuestros sentimientos nos dirán que es incómodo hacer lo correcto si ello es difícil.
- La Ética no es religión. Muchas personas no son religiosas, pero la Ética se aplica a todo el mundo. La mayoría de las religiones abogan por altos estándares éticos, pero a veces no abordan todos los tipos de problemas con los que nos enfrentamos.

⁴⁵ Traducción propia.

- Ética no es seguir la ley. Un buen sistema legal incorpora muchas de las normas éticas, pero la ley puede desviarse de lo que es ético. La ley puede llegar a ser éticamente corrupta, tal como han hecho de ella algunos regímenes totalitarios. La ley puede ser solo una función de poder y diseñada para servir a los intereses de reducidos grupos de poder. La ley puede tener un momento difícil diseñando o hacer cumplir las normas en algunas áreas importantes, y puede ser lenta para abordar nuevos problemas.

- Ética no es seguir las normas culturalmente aceptadas. Algunas culturas son muy éticas, pero otras se corrompen -o ciegas a ciertas preocupaciones éticas (como los EEUU fueron con la esclavitud antes de la Guerra Civil). "Cuando estés en Roma, haz como los romanos" no es una norma ética satisfactoria.

- Ética no es ciencia. Las Ciencias Sociales y Naturales pueden proporcionar datos importantes para ayudarlo a tomar mejores decisiones éticas. Pero la ciencia por sí sola no nos dice lo que debemos hacer. La ciencia puede dar una explicación de cómo son los humanos. Pero la ética proporciona razones de cómo los seres humanos deben actuar. Y sólo porque algo es científicamente o tecnológicamente posible, puede que no sea ético hacerlo.

¿POR QUÉ IDENTIFICAR LAS NORMAS ÉTICAS ES DIFÍCIL?

Hay dos problemas fundamentales en la identificación de las normas éticas que debemos seguir:

- i. ¿En qué basamos nuestras normas éticas?
- ii. ¿Cómo aplicamos esas normas a situaciones concretas a las que nos enfrentamos?

Si nuestra ética no se basa en sentimientos, religión, ley, práctica social aceptada, o ciencia, ¿en qué se basa? Muchos filósofos y especialistas en ética han ayudado a responder a esta pregunta fundamental. Se han sugerido al menos cinco fuentes diferentes de las normas éticas que debemos usar.

CINCO FUENTES DE NORMAS ÉTICAS

- **EL ENFOQUE UTILITARIO**

Algunos expertos en Ética hacen hincapié en que la acción ética es la que ofrece el mayor bien o hace el menor daño posible, o, dicho de otra manera, produce el mayor equilibrio del bien sobre el mal. La acción corporativa ética, entonces, es la que produce el mayor bien y hace el menor daño posible a todas las personas afectadas - clientes, empleados, accionistas, la comunidad y el medio ambiente.

La guerra ética equilibra el bien logrado al acabar con el terrorismo por el daño causado a todas las partes mediante la muerte, heridas y destrucción. El enfoque utilitario se ocupa de las consecuencias; trata, a la vez, de incrementar el buen hacer y de reducir el daño.

- **EL ENFOQUE DE DERECHOS**

Otros filósofos y especialistas en Ética sugieren que la acción ética es la que mejor protege y respeta los derechos morales de los afectados. Este enfoque parte de la creencia de que los seres humanos tienen una dignidad en función de su naturaleza humana *per se* o en su capacidad de elegir libremente lo que hacen con sus vidas. Sobre la base de tal dignidad, tienen derecho a ser tratados como fines y no sólo como medio para otros fines.

La lista de los derechos morales -incluyendo el derecho a tomar las propias decisiones acerca de qué tipo de vida llevar, que se les diga la verdad, no ser herido, a un grado de privacidad, etc.-es ampliamente debatida; algunos ahora argumentan que los no-humanos tienen derechos, también. Además, a menudo se dice que los derechos implican deberes, en particular, el deber de respetar los derechos de los demás.

- **ENFOQUE DE EQUIDAD O JUSTICIA**



Aristóteles y otros filósofos griegos han contribuido la idea de que todos los iguales deben ser tratados por igual. Hoy en día usamos esta idea para decir que las acciones éticas tratan a todos los seres humanos por igual, o si es de forma desigual, entonces que sea equitativamente sobre la base de alguna norma defendible. Pagamos más a personas sobre la base de su trabajo más duro o la mayor cantidad que ellos contribuyen a una organización, y decimos que es justo. Pero hay un debate sobre los sueldos de CEO que son cientos de veces más grandes que lo pagado a los demás; muchos se preguntan si la enorme disparidad se basa en una norma defendible o si es el resultado de un desequilibrio de poder y por lo tanto es injusto.

- **ENFOQUE DEL BIEN COMÚN**

Los filósofos griegos también han contribuido la idea de que la vida en comunidad es un bien en sí mismo y nuestras acciones deben contribuir a ella. Este enfoque sugiere que las relaciones entrelazadas de la sociedad son la base del razonamiento ético y que el respeto y la compasión hacia todos los demás, especialmente los más vulnerables, son los requisitos de tal razonamiento. Este enfoque también llama la atención sobre las condiciones comunes que son importantes para el bienestar de todos. Esto puede ser un sistema de leyes, eficaces departamentos de policía y bomberos, cuidado de la salud, un sistema público de educación, o incluso zonas recreativas públicas.

- **ENFOQUE DE VIRTUD**

Un enfoque ético muy antiguo es que las acciones éticas deben ser compatibles con ciertas virtudes ideales que proporcionan el pleno desarrollo de nuestra humanidad.

Estas virtudes son disposiciones y hábitos que nos permiten actuar de acuerdo con el potencial más alto de nuestro carácter y en nombre de valores como la verdad y la belleza.

La honradez, el valor, la compasión, la generosidad, la tolerancia, el amor, la fidelidad, la integridad, la justicia, la templanza y la prudencia son todos ejemplos de virtudes. La Ética de la Virtud se pregunta ante cualquier acción, "¿Qué clase de persona voy a ser si hago esto?" o "¿Es ésta una acción coherente con mi mejor manera de actuar?"

- **PONER LOS ENFOQUES JUNTOS**

Cada uno de los enfoques nos ayuda a determinar qué normas de comportamiento puede ser considerado éticas. Sin embargo, todavía hay problemas que resolver.

El primer problema es que no estemos de acuerdo sobre el contenido de algunos de estos enfoques específicos. Es posible que no todos están de acuerdo con el mismo conjunto de derechos humanos y civiles. Podemos no estar de acuerdo sobre lo que constituye el bien común. Puede que ni siquiera nos pongamos de acuerdo sobre lo que es un bien y lo que es un mal.

El segundo problema es que puede que no todos los diferentes enfoques respondan a la pregunta "¿Qué es la Ética?" del mismo modo. Sin embargo, cada enfoque nos da información importante para determinar lo que es ético en una circunstancia particular. Y, los diferentes enfoques conducen a respuestas similares, mucho más a menudo que, al contrario.

- **TOMANDO DECISIONES**

Tomar buenas decisiones éticas requiere una sensibilidad entrenada para dichas cuestiones y practicar un método que explore los aspectos éticos de una decisión, sopesando las consideraciones que deben afectar nuestra elección en el curso de una acción.

Tener un método para la toma de decisiones éticas es absolutamente esencial. Cuando se practica regularmente, el método se vuelve tan familiar que trabajamos a través de él de forma automática, sin consultar los pasos específicos.

Cuanto más novedosa y difícil sea la elección ética a la que nos enfrentamos, más necesitamos contar con el debate y el diálogo con los demás sobre el dilema. Sólo mediante una cuidadosa exploración del problema, con la ayuda de las ideas y diferentes perspectivas de los demás, podemos tomar buenas decisiones éticas en tales situaciones. Hemos encontrado el siguiente marco de trabajo para una decisión ética aportando un método útil para la exploración de los dilemas éticos y la identificación ética de las líneas de acción.

UN MARCO PARA LA TOMA DE DECISIONES ÉTICAS

• RECONOCER UN PROBLEMA ÉTICO

i. ¿Podría esta decisión o situación ser perjudicial para alguien o algún grupo? ¿Esta decisión implica una elección entre una alternativa buena y mala, o tal vez entre dos "buenas" o entre dos "malas"?

ii. ¿El asunto es algo más de lo que es legal o lo que es más eficiente? ¿Si es así, cómo?

• OBTENER LOS DATOS

iii. ¿Cuáles son los hechos relevantes del caso? ¿Qué hechos no se conocen? ¿Puedo obtener más información sobre la situación? ¿Conozco lo suficiente como para tomar una decisión?

iv. ¿Qué individuos y qué grupos tienen una participación importante en el resultado? ¿Son más importantes algunos intereses? ¿Por qué?

v. ¿Cuáles son las opciones para actuar? ¿Se ha consultado a todas las personas y grupos relevantes? ¿He identificado opciones creativas?

- **EVALUAR LAS ACCIONES ALTERNATIVAS**

vi. Evaluar las opciones formulando las siguientes preguntas:

- ¿Qué opción producirá el mayor bien y hará el menor daño? (Enfoque Utilitario)
- ¿Qué opción respeta mejor los derechos de todos los que tienen una participación? (Enfoque de Derecho)
- ¿Qué opción trata a las personas por igual o proporcionalmente? (Enfoque de Justicia)
- ¿Qué opción sirve mejor a la comunidad en su conjunto, no sólo a algunos miembros? (Enfoque del Bien Común)
- ¿Qué opción me lleva a actuar como el tipo de persona quiero ser? (El Enfoque de la Virtud)

- **TOMAR UNA DECISIÓN Y PROBARLA**

vii. ¿Teniendo en cuenta todos estos enfoques, que opción aborda mejor la situación?

viii. Si le dijera a alguien que respeto, o a una audiencia en la televisión - qué opción he elegido, ¿qué dirían?

- **ACTUAR Y REFLEXIONAR SOBRE EL RESULTADO**

ix. ¿Cómo puede ser aplicada mi decisión con el mayor cuidado y atención a las preocupaciones de todas las partes interesadas?

x. ¿Cómo resultó mi decisión y qué he aprendido de esta situación específica?

Este Marco para la Reflexión Ética es producto del diálogo y el debate en el Centro Markkula de Ética Aplicada de la Universidad de Santa Clara. Los principales contribuyentes incluyen a Manuel Velásquez, Dennis Moberg, Michael J. Meyer, Thomas Shanks, Margaret R. Mc Lean, David De Cosse, Claire André, y Kirk O. Hanson. Fue revisado la última vez en mayo de 2009.



ANEXO 9. EL CREDO DEL “CAPITALISMO CONSCIENTE”.⁴⁶

Creemos que la empresa es buena porque crea valor, es ética porque se basa en el intercambio voluntario, es noble porque puede elevar nuestra existencia y es heroica porque saca a la gente de la pobreza y crea prosperidad.

El capitalismo de libre empresa es el sistema más poderoso para la cooperación social y el progreso humano jamás concebido. Es una de las ideas más atractivas que los seres humanos hemos tenido. Pero podemos aspirar a más aún.

El *Capitalismo Consciente* es una forma de pensar sobre el capitalismo y la empresa que refleja mejor dónde estamos en el recorrido humano, en el estado de nuestro mundo actual y en el potencial innato de la empresa para tener un impacto positivo en el mundo.

Las empresas conscientes son estimuladas por unos propósitos superiores que sirven, se alinean, e integran los intereses de todos sus principales grupos de interés.

Su estado superior de consciencia hace que tengan visibles las interdependencias que existen entre todos los grupos de interés, permitiéndoles descubrir y cosechar sinergias de situaciones que de otra manera aparecen repletas de concesiones mutuas⁴⁷.

Tienen líderes conscientes que están orientados hacia el servicio al propósito de la compañía, a toda la gente que la empresa contacta y del planeta que, juntos, todos compartimos.

Las empresas conscientes tienen culturas confiables, auténticas, innovadoras y solidarias que hacen que trabajar allí sea una fuente de crecimiento personal y de

⁴⁶ Traducción propia

⁴⁷ El término inglés utilizado en el original es *trade-offs*, seleccionando de todas las acepciones posibles la escrita. El término sugiere, en español, componenda, acuerdo “bajo cuerda”, trapicheo, ...

realización profesional. Se esfuerzan por crear riqueza financiera, intelectual, social, cultural, emocional, espiritual, física y ecológica para todas sus partes interesadas.

Las empresas conscientes ayudarán a evolucionar nuestro mundo para que miles de millones de personas puedan florecer, liderando vidas infundidas con pasión, propósito, amor y creatividad; un mundo de libertad, armonía, prosperidad y compasión.



ANEXO 10. CAPITALISMO CONSCIENTE.⁴⁸

Liberar la energía y la creatividad humanas para un bien mayor. Por *John Mackey y Raj Sisodia*

El capitalismo se ha convertido en sinónimo de interés propio y codicia. Pero ¿estamos viendo la imagen completa? El Capitalismo Consciente está motivado por la conciencia de que un Propósito Superior – tales como la prestación de servicios a los demás o fomentar el conocimiento - encaja bien con el beneficio. Y las empresas que tratan bien a sus proveedores y empleados suelen lograr superiores márgenes netos que los rivales obsesionados con los márgenes brutos. Aquí, los autores presentan el caso de un nuevo “Sistema Operativo” para las empresas.

Durante mucho tiempo, ha sido una máxima incontestada que el propósito de cualquier empresa es maximizar los beneficios para sus propietarios. El resultado ha sido, demasiado a menudo, empleados infelices y estresados, entornos naturales degradados y decisiones no tomadas en favor de los mejores intereses de los clientes. Las corporaciones son indudablemente las más influyentes instituciones del mundo actual, pero se desconfía de ellas ampliamente y son vistas como codiciosas, egoístas, explotadoras e insensibles. Tampoco son siempre capaces de entregar resultados financieros superiores.

El moderno capitalismo de libre mercado ha traído extraordinarios beneficios, pero, a un coste que, sólo ahora, estamos empezando a reconocer. Hemos creado condiciones de trabajo que son estresantes y frustrantes para muchos, y fomentado y alimentado apetitos insalubres a miles de millones de consumidores. Se calcula que todavía viven 3 mil millones de personas con menos de 2\$ al día, sin acceso a las necesidades básicas.

⁴⁸ Traducción propia.

Nuestros recursos naturales se están mermando a un ritmo acelerado ya que más naciones se hacen prósperas y consumen más energía y bienes. Hay una gran presión sobre nuestros bosques, tierras de cultivo, recursos hídricos y especies naturales. El crecimiento de la población humana ha disminuido, pero todavía se espera que alcance un pico en algún lugar de alrededor de 9 mil millones, después de este siglo. Nuestros retos de salud están creciendo como la obesidad, la diabetes, cardiopatías y el cáncer se vuelven más frecuentes.

Otros cambios abundan. Colectivamente, la humanidad está envejeciendo rápidamente, consecuencia de la caída de las tasas de natalidad y el aumento de la esperanza de vida. Esto significa que, más personas que nunca están en la mediana edad y más allá, un momento en que la mayoría empieza a pensar sobre significado, propósito y legado. Estamos mejor educados, mucho mejor informados (debido a la web) y enormemente mejor conectados. Por último, nuestra consciencia está evolucionando rápidamente; somos más atentos y despiertos, tenemos una apreciación más completa de la realidad, entendemos mejor las consecuencias de nuestras acciones y tenemos un mejor sentido de lo bueno y lo malo.

Piense en lo lejos que hemos llegado en los últimos 150 años en lo que respecta a cuestiones fundamentales de la humanidad tales como la esclavitud, los derechos de las mujeres, las condiciones de trabajo, la colonización, el trabajo infantil, la conciencia ambiental, los derechos de los homosexuales y así sucesivamente.

Todos estos cambios son también oportunidades de negocio, pero no se pueden abordar utilizando los modelos mentales con los que hemos estado operando hasta ahora. Como Abraham Lincoln dijo en un tiempo y contexto diferentes, "Los dogmas del pasado tranquilo son inadecuados para el presente tormentoso". Sabemos que la "empresa como siempre" no funcionará nunca más. Lo que necesitamos con urgencia es un nuevo paradigma para las empresas.

Llamamos a nuestro nuevo "sistema operativo" propuesto *Capitalismo Consciente*. No se trata sólo de ser virtuoso o "hacer el bien", sino que refleja una

consciencia más profunda de por qué existen las empresas y cómo deben organizarse y dirigirse. Tiene cuatro elementos esenciales: Propósito Superior, Orientación a los Grupos de Interés, Liderazgo Consciente y Cultura Consciente.

PROPÓSITO SUPERIOR

El poder de la empresa se incrementa mucho cuando se hace con un Propósito Superior *in mente*, en lugar del más pedestre de maximizar beneficios. Crea un grado extraordinario de participación de todos los Grupos de Interés y cataliza la liberación de una tremenda energía organizacional.

Las empresas con un propósito hacen preguntas como: *¿Por qué existe nuestra empresa? ¿Qué está tratando de lograr? ¿Qué valores centrales animan la empresa y crean mayor confianza y compromiso por parte de nuestros Grupos de Interés?* Todas las profesiones tienen propósitos además de maximizar los beneficios - por ejemplo, los médicos sanan a los enfermos y los docentes ayudan a educar a la gente - y también los emprendedores que crean grandes empresas lo hacen por razones que van más allá de solo tratar de ganar dinero.

Por supuesto, no hay nada malo en ganar dinero; de hecho, es absolutamente necesario para que una empresa prospere. Sin embargo, por sí sólo, no es un propósito inspirador.

Existen potencialmente tantos propósitos diferentes como empresas. Los ideales superiores a los que los humanos aspiran deben ser también los que sostengan nuestras organizaciones. Incluyen:

- **El bien:** El servicio a los otros, mediante la mejora de la salud, la educación, la comunicación y la calidad de vida. *Container Store*, una cadena minorista de soluciones de almacenamiento, ofrece excelente servicio y productos de calidad que ayudan a las personas a organizar sus vidas mejor. Demuestra un compromiso real de apoyar a las comunidades y empleados, sus principales Grupos de Interés.

- **Lo verdadero:** El descubrimiento y el fomento del conocimiento humano. Google permite a los empleados gran libertad en la persecución de su pasión por el descubrimiento, dejando un día fijo a la semana solo para ese propósito. Y durante décadas Intel ha impulsado el avance de nuestra economía de la información ofreciendo continuamente gran potencia de computación a bajo precio.

- **Lo bello:** La excelencia y la creación de la belleza. Apple encarna este ideal, creando productos que son obras de arte: simple, funcional y elegante. Y BMW produce coches que combinan la estética con una gran experiencia de conducción.

- **Lo heroico:** El valor de hacer lo que es correcto para el cambio y mejora del mundo. *Whole Foods Market*, el principal minorista de productos comestibles naturales y orgánicos, se amplía su propósito a la mejora de la salud y el bienestar de la población como un todo, incluyendo una gran mejora de la calidad nutricional de los programas de almuerzos escolares.

Las empresas que colocan un Propósito Superior en el núcleo mismo de su modelo de empresa inspiran confianza a todos sus Grupos de Interés: clientes, empleados, inversores, proveedores y comunidades dentro de las cuales existen. Un núcleo compartido de valores unifica la empresa y mejoran tanto el rendimiento como el compromiso ético.

INTEGRACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

Las empresas deben ser gestionadas conscientemente para el beneficio simultáneo de todos sus Grupos de Interés. Las Empresas Conscientes entienden que sus grupos interesados son interdependientes y que la empresa debe ser gestionada de tal manera que optimice la creación de valor para todos ellos. Esto permite que todo el sistema prospere. Aunque a veces puede haber conflictos y concesiones entre los principales Grupos de Interés, estas situaciones son relativamente raras.

Las Empresas Conscientes aprovechan el ilimitado poder de la creatividad humana para crear soluciones de ganar-ganar-ganar para eliminar los conflictos y garantizar una "armonía de intereses" entre los interdependientes Grupos de Interés.

LIDERAZGO CONSCIENTE

Junto a la fuerza del propósito superior, nada es más importante para crear altos niveles de confianza y desempeño organizacionales que la calidad y el compromiso del liderazgo en todos los niveles. No importa que una empresa tenga un Propósito Superior si la cúpula falla en su comprensión y servicio. Los líderes conscientes se dirigen, principalmente, hacia el servicio al propósito de la empresa y se centran en la creación de valor para todos los Grupos de Interés. Rechazan una suma cero, visión de la empresa orientada hacia la compensación y buscan soluciones creativas y enfoques sinérgicos que brinden, simultáneamente, múltiple valor a todos los Grupos de Interés.

Ellos aconsejan, motivan, desarrollan e inspiran a las personas, en lugar de conducirlos a través de un enfoque de mando y control basado en el miedo, o mediante el uso de palos y zanahorias. Como Daniel H. Pink apunta en su libro *Impulsar: La sorprendente verdad sobre lo que nos motiva*, tales motivadores extrínsecos ya no funcionan más, y destruyen la motivación intrínseca con el tiempo.

Los líderes de Empresas Conscientes son expertos en “sistemas de pensamiento” y comprenden las relaciones que existen entre todos los Grupos de Interés interdependientes. Esto es, fundamentalmente, una manera más sofisticada y compleja de pensar sobre la empresa que trasciende las limitaciones del pensamiento analítico, que se centra en las diferencias, los conflictos y las concesiones.

Los diversos Grupos de Interés de una organización, especialmente los empleados, esperan que los líderes dirijan con el ejemplo, “pasar del dicho al hecho”. Es especialmente importante que el CEO y otros altos ejecutivos encarnen el Propósito Superior de la organización, en lugar de tratar de maximizar su propio poder personal y la remuneración.

Hoy, en demasiadas empresas, los líderes intentan tomar de la empresa tanto como sea posible. Pero los líderes conscientes son buenos administradores de los recursos que les han sido confiados por los Grupos de Interés de la empresa

CULTURA CONSCIENTE

Las Empresas Conscientes crean lugares de trabajo que son comunidades de personas que están prosperando y auto-realizándose. Una Cultura Consciente se desprende de modo natural desde los compromisos de la empresa con un Propósito Superior, la interdependencia de los Grupos de Interés y el Liderazgo Consciente. Si bien las culturas conscientes pueden variar enormemente, tienden a poseer muchas cualidades similares, tales como confianza, autenticidad, transparencia, integridad, aprendizaje, empoderamiento, equipos de autogestión, equidad, crecimiento personal y amor y cuidado.

La cultura de *Whole Foods Market* evolucionó desde su punto de partida, cuando los fundadores hicieron la pregunta: “¿Puedes construir una empresa sobre el amor y no sobre el miedo?” Ellos han hecho justamente eso, creando un sistema de rendimiento extremadamente alto, que se caracteriza por altos grados de empoderamiento, innovación y colaboración. Los empleados son, ahora, los administradores de la cultura, hace años tomaron la delantera para redactar un documento titulado *La Declaración de Interdependencia*, codificando la cultura de la compañía de buscar resultados ganar-ganar para todos.

La paradoja de los beneficios

Las corporaciones persiguen los beneficios al modo que los seres humanos persiguen la felicidad. Sin embargo, como el neurólogo y psiquiatra austríaco Viktor Frankl dijo, “la felicidad no se puede perseguir; surge”. Las personas obsesionadas con encontrar su propia felicidad tienden a ser narcisistas auto-absortas. La felicidad es un producto derivado de otras cosas, tales como vivir una vida de significado y propósito, servicio a los otros, luchando por la excelencia, creciendo como individuo, amistad,

amor y generosidad. Del mismo modo, los beneficios se realizan mejor cuando no se hacen la meta principal de la empresa. Son el producto derivado de un propósito más profundo, grandes productos y servicios, satisfacción del cliente, felicidad de los empleados y responsabilidades social y ambiental.

Los beneficios son esenciales para poder cumplir mejor su propósito. Si sólo está generando suficiente dinero para cubrir costes, entonces su impacto va a ser muy limitado. *Whole Foods Market* tiene un impacto mucho mayor hoy que hace 30, 20 o 10 años, porque hemos sido altamente rentables. Esto nos ha permitido crecer y realizar nuestro propósito más profundamente. Hemos podido llegar y ayudar a millones de personas en lugar de sólo a unos pocos miles. La creación de beneficios provee el capital que nuestro mundo necesita para innovar y progresar - sin beneficios, no hay progreso.

Además de crear valor social, cultural, intelectual, físico, ecológico, emocional y espiritual para todos los Grupos de Interés, las Empresas Conscientes también sobresalen en la creación de riqueza financiera. Nuestra investigación ha encontrado que una muestra representativa de firmas conscientes superó al mercado de valores general en la proporción de 10,5 a 1 en un período de 15 años, entregando 1.600% de rendimiento total cuando el mercado subió un poco más del 150%.

La tiranía de los márgenes brutos

Las Empresas Conscientes, ¿cómo logran entregar resultados financieros superiores a la vez que la creación de otras muchas formas de riqueza y bienestar para todos sus Grupos de Interés, incluida la sociedad? Se reduce a algo bastante simple: *estas empresas operan a sabiendas con menores márgenes brutos de los que podrían alcanzar, pero, aun así, son capaces de conseguir un margen neto más alto que los tradicionales competidores.*

Con el tiempo, las Empresas Conscientes desarrollan una destacada reputación y crecen más rápido, atraen a más clientes, los empleados están comprometidos, los proveedores son de superior calidad y generan un mayor aprecio de la comunidad.

La mayoría de las empresas intentan maximizar su margen bruto buscando los proveedores más baratos que puedan encontrar, y, entonces, utilizan el poder de negociación que tienen para exprimirlos, tanto como puedan, para obtener precios cada vez más bajos. Como resultado, terminan con proveedores de baja calidad que luchan para mantenerse rentables y no pueden permitirse invertir en nuevas tecnologías o cualquier otra cosa que mejore la calidad de sus productos o los haga más innovadores.

La mayoría de las empresas también se esfuerzan por mantener sus nóminas bajas, especialmente en términos de lo que pagan a sus empleados rasos, y siendo tacaños con los beneficios críticos como el seguro de salud. Tratan utilizar empleados a tiempo parcial tanto como sea posible, manteniéndolos bajo el umbral donde tendrían derecho a algún tipo de prestaciones. Proporcionan un entrenamiento mínimo a sus empleados y aceptan como inevitable una alta rotación de empleados.

Las empresas conscientes, por el contrario, son muy selectivas con sus proveedores, buscando compañías innovadoras, centradas en la calidad, y que también operen de manera consciente. Establecen con ellos alianzas a largo plazo mutuamente beneficiosas. Los proveedores están bien pagados y, a su vez, pagan bien a sus propios proveedores y empleados.

Las Empresas Conscientes también pagan a los empleados rasos muy bien, significativamente por encima de la norma del sector de actividad, y son generosos con las prestaciones. Dado que sus costes directos, por elección, son superiores a los que pudieran ser, el margen bruto de una empresa consciente suele ser más bajo de lo que podría ser.

La siguiente partida de la cuenta de resultados es VG&A (ventas, general y administración), y aquí es donde las inversiones que las Empresas Conscientes hacen en la gente, los insumos de calidad y las culturas con sentido realmente valen la pena. Las empresas tradicionales desperdician sus altos márgenes brutos, duramente ganados, gastando considerablemente en Marketing, gastos generales, honorarios legales y altos niveles de remuneración a los ejecutivos. Incurren en altos costes de

contratación y formación debido a la alta rotación de empleados. Sus empleados no están comprometidos ni son productivos. La calidad de su producto es sospechosa, provocando una baja fidelidad del cliente y altos niveles de devoluciones de producto.

Por el contrario, las Empresas Conscientes, generalmente, tienen que gastar poco en Marketing. Esto se debe a que tienen legiones de clientes satisfechos, fieles defensores de la empresa. Muchos invierten en Marketing tan solo un 10-25% del gasto promedio del sector de actividad. Esto es un ahorro enorme, en un tiempo en que los costes de Marketing han estado creciendo rápidamente para la mayoría de las empresas. *Whole Foods Market* sólo gasta en Marketing alrededor del 10% del promedio del sector. De esto, el 90% se gasta a nivel de tienda más que en la sede, y la mayor parte de ello se relaciona con actividades empresariales de servicio comunitario.

Y las Empresas Conscientes, normalmente, operan con niveles muy bajos de rotación del personal, lo que permite ahorrar, significativamente, en la contratación y formación de empleados. La rotación en *The Container Store*, perenne en las listas de “mejores lugares para trabajar”, está en una baja simple cifra, en un sector donde la rotación a menudo excede el 100% anual. Ella ofrece a los empleados 263 horas de formación en su primer año - el promedio de sector es sólo 8. Los empleados de estas empresas son leales, experimentados y extraordinariamente productivos.

Las Empresas Conscientes tienen mucho cuidado en contratar a personas cuyas pasiones están alineadas con el propósito corporativo. P. ej., el propósito del minorista de equipos para el aire libre *REI* es reconectar a las personas con la naturaleza, y se asegura de que todos sus empleados sean entusiastas de las actividades al aire libre, para quienes cada día, en el trabajo, sea profundamente satisfactorio.

Las Empresas Conscientes tienen bajos costes administrativos porque se esfuerzan continuamente por eliminar los gastos sin valor añadido, recopilando ideas de empleados y proveedores sobre cómo hacerlo. También buscan controlar los gastos esenciales, tales como los costes sanitarios, no a través de los recortes generales, sino

mediante la creación de formas creativas para lograr resultados para cada uno. *Whole Foods Market* está combatiendo el incremento del coste de la atención médica a través de una serie de iniciativas de bienestar de los empleados, que van mucho más allá de lo que se encuentra en una empresa típica. Están, no sólo, en la reducción de costes, están transformando vidas en el proceso.

También encontramos estructuras de dirección mucho más reducidas que en las empresas tradicionales. Han creado sistemas en los que las personas adecuadas están haciendo el trabajo y se les da una gran autonomía. La mayoría de los empleados están comprometidos, creando valor real para los clientes en vez de "gestionar" el uno al otro. Estas empresas están diseñadas para ser en gran medida auto-organizadas, auto-motivadas y auto-gestionadas.

La noción de equidad de remuneración, en las Empresas Conscientes, es impulsada más por consideraciones internas que externas. Los Ejecutivos Senior de dichas compañías reciben una modesta paga en relación a sus iguales en otras empresas. Por ejemplo, *Whole Foods Market* ha adoptado una política por la que nadie puede ser pagado más de 19 veces el salario medio de la empresa, incluyendo lo percibido por medio de bonos (La proporción típica en las grandes empresas que cotizan en bolsa es de 450- 500 veces). La única manera de que los ejecutivos ganen más en tales empresas es aumentar el salario promedio de todos los empleados.

Conclusión

El Capitalismo Consciente es una filosofía sobre cómo dirigir y gestionar una empresa en el siglo XXI que conduce a más creación de valor para todos los principales grupos interesados - clientes, empleados, proveedores, inversores, sociedad y medio ambiente. Es un acercamiento más inclusivo y holístico a la empresa. Creemos que el Capitalismo Consciente se convertirá eventualmente en el Paradigma Empresarial dominante - sencillamente funciona mejor, y a largo plazo superará a otras filosofías de empresa. Es simplemente una mejor manera de ganar.

ANEXO 11. JUNTA DE ANDALUCÍA DIRECTORIO DE EMPRESAS DE INSERCIÓN DE ANDALUCÍA

Directorio actualizado en octubre de 2016.

1. ACCIÓN, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO, EMPRESA DE INSERCIÓN, S.L.

[<http://www.juntadeandalucia.es/organismos/empleoempresaycomercio/sae/areas/mejoraempleabilidad/empresasinsercion/paginas/accionID.html>]

2. ACOMPANIA, SERVICIOS PARA LA INSERCIÓN, S.L.

[<http://www.juntadeandalucia.es/organismos/empleoempresaycomercio/sae/areas/mejoraempleabilidad/empresasinsercion/paginas/acompania.html>]

3. ALDABA 21, EMPRESA DE INSERCIÓN, S.L.

[<http://www.juntadeandalucia.es/organismos/empleoempresaycomercio/sae/areas/mejoraempleabilidad/empresasinsercion/paginas/aldaba21.html>]

4. ARTE DE MIS MANOS AL ANDALUS, S.L.L.

[<http://www.juntadeandalucia.es/organismos/empleoempresaycomercio/sae/areas/mejoraempleabilidad/empresasinsercion/paginas/alandalus.html>]

5. AVANZA, EMPRESA DE INSERCIÓN, S.L.

[<http://www.juntadeandalucia.es/organismos/empleoempresaycomercio/sae/areas/mejoraempleabilidad/empresasinsercion/paginas/avanza.html>]

6. BIO ALVERDE, S.L.U.

[<http://www.juntadeandalucia.es/organismos/empleoempresaycomercio/sae/areas/mejoraempleabilidad/empresasinsercion/paginas/bioalverde.html>]

7. CÁRITAS KOOPERA ALMERÍA, S.COOP.AND.



[<http://www.juntadeandalucia.es/organismos/empleoempresaycomercio/sae/areas/mejoraempleabilidad/empresasinsercion/paginas/caritaskoopera.html>]

8. ECOSUR PARA LA INSERCIÓN, S.L.

[<http://www.juntadeandalucia.es/organismos/empleoempresaycomercio/sae/areas/mejoraempleabilidad/empresasinsercion/paginas/ecosur.html>]

9. EMPRESA PARA LA INCORPORACIÓN SOCIAL, AISOL, S.L.

[<http://www.juntadeandalucia.es/organismos/empleoempresaycomercio/sae/areas/mejoraempleabilidad/empresasinsercion/paginas/aisol.html>]

10. EQUA INSERCIÓN, S.L.

[<http://www.juntadeandalucia.es/organismos/empleoempresaycomercio/sae/areas/mejoraempleabilidad/empresasinsercion/paginas/equa.html>]

11. FACILITA. SERVICIOS SALUDABLES, S.L.L.

[<http://www.juntadeandalucia.es/organismos/empleoempresaycomercio/sae/areas/mejoraempleabilidad/empresasinsercion/paginas/facilita.html>]

12. FASIDIS, S.L

[<http://www.juntadeandalucia.es/organismos/empleoempresaycomercio/sae/areas/mejoraempleabilidad/empresasinsercion/paginas/fasidis.html>]

13. FRUTAS Y HORTALIZAS BIOTESGRA, S.L

[<http://www.juntadeandalucia.es/organismos/empleoempresaycomercio/sae/areas/mejoraempleabilidad/empresasinsercion/paginas/biotesgra.html>]

14. GESERSO, S.L.U.

[<http://www.juntadeandalucia.es/organismos/empleoempresaycomercio/sae/areas/mejoraempleabilidad/empresasinsercion/paginas/geserso.html>]

15. GIRALMENA, S.L., E.I.

[<http://www.juntadeandalucia.es/organismos/empleoempresaycomercio/sae/areas/mejoraempleabilidad/empresasinsercion/paginas/giralmena.html>]

16. INSERTA, INTEGRACIÓN Y FORMACIÓN, S.L.

[<http://www.juntadeandalucia.es/organismos/empleoempresaycomercio/sae/areas/mejoraempleabilidad/empresasinsercion/paginas/inserta.html>]

17. IRIS, SERVICIOS A LA COMUNIDAD, S.L.U.

[<http://www.juntadeandalucia.es/organismos/empleoempresaycomercio/sae/areas/mejoraempleabilidad/empresasinsercion/paginas/iris.html>]

18. MANTENIMIENTOS, JARDINES Y REFORESTACIÓN
“AXARQUÍA”, S.L

[<http://www.juntadeandalucia.es/organismos/empleoempresaycomercio/sae/areas/mejoraempleabilidad/empresasinsercion/paginas/axarquia.html>]

19. NUFAN, S.L. EMPRESA DE INSERCIÓN

[<http://www.juntadeandalucia.es/organismos/empleoempresaycomercio/sae/areas/mejoraempleabilidad/empresasinsercion/paginas/nufan.html>]

20. OPORTUNIDADES PARA TODOS, S.L.

[<http://www.juntadeandalucia.es/organismos/empleoempresaycomercio/sae/areas/mejoraempleabilidad/empresasinsercion/paginas/oportunidades.html>]

21. PARBRIOTEX, S.L.

[<http://www.juntadeandalucia.es/organismos/empleoempresaycomercio/sae/areas/mejoraempleabilidad/empresasinsercion/paginas/parbriotex.html>]

22. PHAROS Y LA ESPERANZA, S.L.

[<http://www.juntadeandalucia.es/organismos/empleoempresaycomercio/sae/areas/mejoraempleabilidad/empresasinsercion/paginas/pharos.html>]

23. PRENDAS BAHIA, S.L.U.

[<http://www.juntadeandalucia.es/organismos/empleoempresaycomercio/sae/areas/mejoraempleabilidad/empresasinsercion/paginas/prendasbahia.html>]

24. RURAL SERVICES, P.S.E.I., SOCIEDAD LIMITADA

[<http://www.juntadeandalucia.es/organismos/empleoempresaycomercio/sae/areas/mejoraempleabilidad/empresasinsercion/paginas/ruralservices.html>]

25. SERCOJARLIMP, S.L.

[<http://www.juntadeandalucia.es/organismos/empleoempresaycomercio/sae/areas/mejoraempleabilidad/empresasinsercion/paginas/sercojarlimp.html>]

26. SERVICIOS DE COCINA PARA LA INTEGRACIÓN LABORAL, S.L.

[<http://www.juntadeandalucia.es/organismos/empleoempresaycomercio/sae/areas/mejoraempleabilidad/empresasinsercion/paginas/servicioscocina.html>]

27. SERVICIOS SOCIOCOMUNITARIOS PARA LA INTEGRACIÓN LABORAL, S.L.

[<http://www.juntadeandalucia.es/organismos/empleoempresaycomercio/sae/areas/mejoraempleabilidad/empresasinsercion/paginas/serviciosociocomunitarios.html>]

28. SERVICIOS Y OBRAS PARA LA INTEGRACIÓN LABORAL, S.L.

[<http://www.juntadeandalucia.es/organismos/empleoempresaycomercio/sae/areas/mejoraempleabilidad/empresasinsercion/paginas/serviciosobras.html>]

29. SOLEMCCOR, S.L.U.

[<http://www.juntadeandalucia.es/organismos/empleoempresaycomercio/sae/areas/mejoraempleabilidad/empresasinsercion/paginas/solemccor.html>]

30. SUPLA MULTISERVICIOS, S.L.

[<http://www.juntadeandalucia.es/organismos/empleoempresaycomercio/sae/areas/mejoraempleabilidad/empresasinsercion/paginas/supla.html>]

31. TALENTUM PLUS, S.L.

[<http://www.juntadeandalucia.es/organismos/empleoempresaycomercio/sae/areas/mejoraempleabilidad/empresasinsercion/paginas/talentum.html>]

32. ZONAS VERDES CORDOBESAS, S.L. (ZOVECO)

[<http://www.juntadeandalucia.es/organismos/empleoempresaycomercio/sae/areas/mejoraempleabilidad/empresasinsercion/paginas/zoveco.html>]





ANEXO 12. ENCUESTA

P1. [Pregunta para todos] A continuación se muestra una lista de cosas que a veces suceden en el lugar de trabajo. ¿En qué medida piensa que es aceptable cada una de las siguientes acciones, en todo caso? *Por favor, seleccione una respuesta por fila.*

	Totalmente aceptable	Bastante aceptable	No muy aceptable	Totalmente inaceptable	No sabe
A. Tomando lápices y bolígrafos de trabajo					
B. Envío de correo personal desde el trabajo (p. e., cartas o paquetes)					
C. Hacer llamadas telefónicas personales desde el trabajo					
D. Uso personal de Internet en horas de trabajo					
E. Uso de gasolina de la empresa para kilometraje personal					
F. Carga de gastos personales a los gastos profesionales					
G. Fingir estar enfermo para tomar el día libre					
H. Pequeños amaños/exageración de gastos de viaje					
I. Favorecer a familia o amigos en altas de personal o adjudicación de contratos					

P2. [Pregunta para todos] En las operaciones diarias de su organización, ¿diría que la honradez se practica...? *Por favor seleccione sólo una respuesta.*

Siempre		Frecuentemente		De vez en cuando		Raramente		Nunca		No sabe	
---------	--	----------------	--	------------------	--	-----------	--	-------	--	---------	--

P3. [Pregunta para todos] Durante el pasado año en el trabajo, ¿ha tenido conocimiento de alguna conducta de su empleador o de los colegas pensando que violaba la ley o las normas éticas de su organización? *Por favor seleccione sólo una respuesta.*

Si		No		No sabe	
----	--	----	--	---------	--

P4. [Pregunta para todos los que respondieron "sí" a la P3] En su caso, de los siguientes tipos de mala conducta, de cuál/es era conocedor? *Por favor seleccione todo lo que corresponda.*

A. Comportamiento abusivo	
B. No registro de horas trabajadas	
C. violaciones de seguridad	
D. Discriminación (p. ej., raza, sexo, edad) (Por favor especifique el/los tipo/s	
E. Robo	
F. prácticas de contratación inadecuada (p. ej. favoreciendo familia o amigos)	
G. Fraude	
H. Intimidación / acoso	
I. Las personas tratadas inadecuadamente / sin ética / injustamente	
J. Otro (<i>Por favor especifique</i>)	

P5. [Pregunta para todos los que respondieron "sí" a P3] ¿Planteó usted alguna de sus preocupaciones a la gerencia, a otra persona adecuada, o por cualquier otro mecanismo? *Por favor seleccione sólo una respuesta.*

Si		No		No sabe	
----	--	----	--	---------	--

P6. [Pregunta para todos los que respondieron "no" a la P5] ¿Cuál de las siguientes, si hay, afirmaciones influyó en su decisión de no plantear sus preocupaciones? *Por favor seleccione todo lo que corresponda.*

A. Sentí que no era de mi incumbencia		G. Pensé que era una práctica común	
B. Me sentí que podría poner en peligro mi empleo		H. Pensé que sería planteado por otra persona	
C. Yo no creo que se tomen medidas correctivas		I. Pensé que ya lo sabían	
D. Sentí que podría alejarme de mis colegas		J. No pensé que era un problema grave en ese momento	
E. Yo no quería ser visto como un elemento perturbador por la gerencia		K. Otro (<i>Por favor especifique</i>)	
F. No sabía a quién contactar		L. No sé	

Las siguientes preguntas se relacionan con el nivel de información y apoyo que su organización ofrece en lo que respecta a actuar éticamente.

P7. [Pregunta para todos] Por favor, indique si cada una de las siguientes afirmaciones se pueden aplicar a su organización o no. *Por favor, seleccione una respuesta por fila.*

	Sí	No	No sabe
A. Mi organización ha escrito normas de conducta ética empresarial que proporcionan directrices para mi trabajo (p. ej., un Código Ético, una declaración de política sobre la Ética o la orientación a una conducta empresarial apropiada)			
B. Mi organización proporciona a los empleados un medio para la presentación de informes sobre mala conducta de manera confidencial, sin dar el nombre u otra información que podría fácilmente identificarlos			
C. Mi organización ofrece asesoramiento o una línea de ayuda a la información en la que pueda obtener consejos sobre comportamiento ético en el trabajo			
D. Mi organización proporciona formación sobre las normas de conducta ética			

P8. [Pregunta para todos] ¿Hasta qué punto está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones? *Por favor, seleccione una respuesta por fila.*

	Fuertemente de acuerdo	Tiendo al acuerdo	Ni acuerdo /desacuerdo	Tiendo al desacuerdo	Fuerte desacuerdo	No sabe
A. En general, mi supervisor da un buen ejemplo de conducta ética empresarial						
B. Mi supervisor explica la importancia de la honradez y la ética en el trabajo que hacemos						
C. Mi supervisor recompensa a los empleados que obtienen buenos resultados, incluso si usan prácticas éticamente cuestionable						
D. Mi supervisor me apoya en el seguimiento de las normas de comportamiento ético de mi organización						
E. Mi organización sanciona a los empleados que violen las normas éticas de la organización						

F. Mi organización actúa con responsabilidad en todas sus transacciones comerciales (con compradores, clientes, proveedores, etc.)						
G. Mi organización está a la altura de su declaración de política de responsabilidad social						
H. Las cuestiones correctas o incorrectas son discutidas en las reuniones de personal						

P9. [Pregunta para todos] ¿Se ha sentido presionado para poner en aprietos las normas de conducta ética de su organización actual? *Por favor seleccione sólo una respuesta.*

Sí		No		No sabe	
----	--	----	--	---------	--

P10. [Pregunta para todos los que respondieron "sí" a P9] ¿Cuál de las siguientes, si las hubo, fueron las principales presiones recibidas por Vd. para actuar sin ética? *Por favor, seleccione un máximo de tres respuestas.*

A. Tenía que cumplir con objetivos / plazos de negocio no realistas	
B. Yo estaba siguiendo órdenes de mi jefe	
C. Yo sentía la presión de grupo para ser uno más del equipo	
D. Yo quería ayudar a la organización para un mejor desempeño (p. ej., frente a competidores o recortes de gasto)	
E. Yo estaba tratando de salvar mi empleo	
F. Mi organización tiene una cultura poco ético	
G. Se me estaba pidiendo tomar atajos	
H. Hubo presiones financieras / presupuestarias en la empresa	
I. Estábamos escasos de recursos	
J. Premura de tiempo	
K. Otro (<i>Por favor especifique</i>)	
L. No sé	

P11. [Pregunta para todos] ¿Su organización proporciona incentivos a los empleados para estar a la altura de las normas éticas de la organización? *Por favor seleccione sólo una respuesta.*

Sí		No		No sabe	
----	--	----	--	---------	--

P12. [Para todos los que respondieron "sí" a P11] ¿Cuál de los siguientes incentivos, si hay alguno, proporciona la organización para animar a los empleados a estar a la altura de sus normas éticas? *Por favor seleccione todo lo que corresponda.*

A. Es parte de nuestra evaluación / examen anual	
B. Se toma en cuenta en la evaluación de las primas	
C. Aumentos salariales	
D. Mención pública(p.ej., premios a los empleados)	
E. Otros (<i>Por favor especificar</i>)	
F. No sé	

P13. [Para todos los mandos] ¿En qué medida está de acuerdo o desacuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones? *Por favor, seleccione una respuesta por fila.*

	Fuertemente de acuerdo	Tiendo al acuerdo	Ni acuerdo/ desacuerdo	Tiendo al desacuerdo	Fuerte desacuerdo	No sabe
A. Pequeños amaños son inevitables en una organización moderna						
B. Si tomamos medidas duras con cada pequeña irregularidad pronto nos encontraríamos sin personal						
C. Si tomamos medidas duras con cada pequeña irregularidad pronto nos encontraríamos sin proveedores						
D. Mientras entre a tiempo y esté dentro del presupuesto no voy a preocuparme por algún pequeño amaño						
E. No hay diferencia real entre fraude y un pequeño amaño en los gastos						
F. Es aceptable aumentar artificialmente las ganancias en los libros, siempre y cuando no se robe dinero						

ANEXO 13. RESEÑAS BIOGRÁFICAS

ⁱ Linda K. Treviño es Profesora Distinguida de Comportamiento Organizacional y Ética, en la Pennsylvania State University y Directora del Programa Shoemaker en Ética Empresarial en la Facultad de Empresa Smeal, donde ha estado desde 1987. Fue Directora del Departamento de Administración y Organización en 1999-2004. Tiene un Ph. D. en Administración por la Texas A & M University. Su investigación y escritos sobre la gestión de la conducta ética en las organizaciones es ampliamente publicada y conocida internacionalmente.

Ha publicado más de ochenta y cinco artículos en revistas y ha sido coautora de un libro de texto con Katherine A. Nelson titulado *Managing Business Ethics*. El libro, que se utiliza para enseñar a los estudiantes de pregrado, MBAs y ejecutivos, se refiere a cómo las personas pueden manejar su propia conducta ética y la de sus empleados en las organizaciones empresariales de hoy.

ⁱⁱ Catedrática de Ética y Filosofía Política de la Universitat de València, ciudad en la que nació y cursó sus estudios de Licenciatura y Doctorado en Filosofía, que profundizó en las Universidades de Munich y Francfort como becaria del DAAD y de la Alexander von Humboldt – Stiftung. Es, además, Directora de la Fundación ÉTNOR (para la Ética de los Negocios y de las Organizaciones). Miembro del Comité Nacional de Reproducción Asistida y del Comité Asesor de Ética de la Investigación Científica y Tecnológica. Miembro del Consejo Social de Inditex.

Colaboradora habitual de El País en la sección de Opinión. En la actualidad investiga en cuestiones de filosofía práctica, especialmente de ética (en el nivel de la fundamentación y en el de la aplicación a la economía, la empresa, la política y la sanidad) y filosofía política (ciudadanía, modelos de democracia, teorías de la justicia y la solidaridad). Entre sus libros, destacan: *Ética aplicada y democracia radical* (Tecnos, 1993), *Ética de la empresa* (Trotta, 1994), *Ética de la sociedad civil* (Anaya/Alauda, 1994), *El quehacer ético* (Santillana, 1996), *Ciudadanos del mundo* (Alianza, 1996), *Hasta un pueblo de demonios* (Taurus, 1998), *Alianza y Contrato*

(Trotta, 2001), *Ética del Consumo* (Taurus, 2002); y entre los más recientes: *Construir confianza. Ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones* (Coordinadora) (Trotta, 2003) y *Razón pública y éticas aplicadas. Los caminos de la razón práctica en una sociedad pluralista* (Coordinadores, Adela Cortina y Domingo García – Marzá) (Tecnos, 2003). Fuente ETNOR.

iii Richard T. De George es Catedrático de Filosofía y Codirector del *International Center for Ethics in Business* de la *University of Kansas*. Es autor de más de doscientos artículos y ha escrito o dirigido veinte libros, incluidos *Business Ethics* (2010), actualmente en su séptima edición y también disponible en japonés, ruso, serbio y chino; *The Ethics of Information Technology and Business* (2003), y *Competing with Integrity in International Business* (Oxford, 1993), también traducido a chino.

Ha presidido diversas organizaciones académicas, entre ellas, la *American Philosophical Association*, la *Metaphysical Society of America*, la *Society for Business Ethics* y la *International Society for Business, Economics and Ethics*. Se le ha invitado a impartir conferencias en todos los rincones del mundo en un gran número de universidades y ha ofrecido discursos de apertura en múltiples organizaciones. En noviembre de 1996 fue investido *doctor honoris causa* por la *Nijenrode University* por su labor en la *Ética Empresarial*.

iv Thomas V. Morris se ha convertido en uno de los filósofos públicos más activos del mundo debido a su inusual habilidad para llevar la gran sabiduría del pasado a los retos del presente. Nacido en Durham, Carolina del Norte posee dos Maestrías y un Doctorado Conjunto de la Universidad de Yale, tanto en Filosofía como en Estudios Religiosos, así como otros doctorados honorarios en reconocimiento a su labor pública de llevar de nuevo la filosofía práctica a la cultura.

Tom trabajó durante quince años como profesor de Filosofía en la Universidad de Notre Dame, actualmente es Presidente del Instituto Morris de Valores Humanos

en Wilmington, Carolina del Norte. Tomado de <http://www.tomvmorris.com/> (21 setiembre 2014). (*Traducción propia.*)

^v El autor de la frase Henry David Thoreau fue un escritor estadounidense del siglo XIX, más conocido por sus diarios y poemas para el regreso a la naturaleza, incluyendo Walden, o una vida en el bosque. Thoreau escribió también *Desobediencia civil* (1849), abogando por la resistencia no violenta a los gobiernos poco éticos; la misma idea fue posteriormente defendida por Gandhi y Martin Luther King, Jr. siempre tuvo éxito entre los lectores universitarios, Thoreau se convirtió en un icono pop de grupos anti-guerra y pro-medio ambiente a finales del siglo XX. Tomado de <http://www.who2.com/bio/henry-david-thoreau/> (21 setiembre 2014). (*Traducción propia.*)

^{vi} Ronald F. Duska Ph. D. Es profesor y consultor en Ética Empresarial, Ética de los Servicios Financieros, Ética Médica y Contable. Ofrece seminarios y talleres de educación continua en esas áreas. Es autor, coautor o editor de numerosos libros. Sus libros más recientes son *Ética para el Profesional de Servicios Financieros*, *Reflexiones Contemporáneas sobre Ética Empresarial* y *Ética Contable*. El Dr. Duska es autor de numerosos artículos sobre Filosofía, Ética Empresarial y Ética en la Industria de Servicios Financieros.

El Dr. Duska ocupó la Cátedra Charles Lamont de Ética y Profesiones en el Colegio Americano desde 1996 hasta 2011. La Cátedra apoya la investigación y estudios de las responsabilidades sociales y los desafíos éticos que enfrenta la industria de servicios financieros. También fue director del American College Center for Ethics en Financial Services, que patrocina un foro anual sobre liderazgo ético que reúne a destacados jefes ejecutivos de compañías de servicios financieros con éticas de negocios internacionalmente prominentes.

El Dr. Duska ha dado conferencias y / o enseñado Ética Empresarial como profesor adjunto en numerosas universidades incluyendo la Escuela Wharton de la



Universidad de Pennsylvania, la Universidad de Virginia, la Universidad de Villanova, la Universidad Estatal de Pensilvania, la Universidad de St. Joseph.

Durante casi 10 años, el Dr. Duska desempeñó como director ejecutivo de la Sociedad para la Ética Empresarial, así como editó el boletín de la sociedad. Él también sirve y ha servido en un número de Consejos. También sirvió brevemente en la Junta Estatal de Contabilidad de Pensilvania.



vii Javier Barraca es Doctor en Filosofía y Doctor en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid. Así mismo es Diplomado en Dirección de Empresas por la Cámara de Comercio e Industria de Madrid. Ejerció como profesor de Ética Empresarial del Instituto de Postgrado de la Universidad Pontificia de Comillas. Es Profesor Titular de Filosofía de la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid desde el 2010.

Autor de numerosas monografías y co-autor de más de 20 obras colectivas, así como de numerosos artículos especializados. Es asesor de diversas instituciones y medios académicos. Fuente <http://www.personalismo.org/javier-barraca-2/>

viii Doctor en Economía, Ingeniero de Organización y Arquitecto Técnico. Máster en Project Management por la Escuela de Negocios de La Salle en Barcelona y en Economía por la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid. Actualmente estoy finalizando la formación a través de TINSA (Azpitarte, 2015) y de la Universidad Europea de Madrid para lograr la certificación RICS (Royal Institution of Chartered Surveyors).

Durante estos 18 últimos años he ligado mi actividad profesional al mundo inmobiliario, económico y urbanístico a través de mi trabajo en el Departamento de Urbanismo del principal núcleo turístico de la isla de Lanzarote y a mi actividad como Project Manager, Consultor e Investigador. Fuente <https://joaquinazpitarteblog.wordpress.com/curriculum/>

^{ix} Viktor Emil Frankl (1905-1997) nació en Viena en una familia de origen judío. Estudió medicina en la Universidad de Viena y se especializó en neurología y psiquiatría. Desde 1933 hasta 1937 trabajó en el Hospital General de Viena. De 1937 a 1940 practicó la psiquiatría de forma privada. Desde 1940 hasta 1942 dirigió el Departamento de Neurología del Hospital Rothschild (único hospital de Viena donde se admitía a judíos). En otoño de 1942, junto a su esposa y a sus padres, fue deportado al campo de concentración de Theresienstadt.

En 1944 fue trasladado a Auschwitz, y posteriormente a Kaufering y Türkheim, dos campos de concentración dependientes de Dachau. Fue liberado el 27 de abril de 1945 por el ejército norteamericano. Viktor Frankl sobrevivió al Holocausto, pero tanto su esposa como sus padres fallecieron en los campos de concentración.

Tras su liberación, regresó a Viena. En 1945 escribió *El hombre en busca de sentido*, donde describe la vida del prisionero de un campo de concentración desde la perspectiva de un psiquiatra. En esta obra expone que, incluso en las condiciones más extremas de deshumanización y sufrimiento, el individuo puede encontrar una razón para vivir, basada en su dimensión espiritual. Esta reflexión le sirvió para confirmar y terminar de desarrollar la Logoterapia, considerada la Tercera Escuela Vienesa de Psicología, desde la Antropología Filosófica, después del Psicoanálisis de Sigmund Freud y de la Psicología Individual de Alfred Adler.

Dirigió la Policlínica Neurológica de Viena hasta 1971. En 1949 recibió el doctorado en filosofía. En 1955 fue nombrado profesor de la Universidad de Viena. A partir de 1961, Frankl mantuvo cinco puestos como profesor en los Estados Unidos en la Universidad de Harvard y en la Universidad de Stanford, así como en otras (Dallas, Pittsburg y San Diego). Continuó dando clases en la Universidad de Viena hasta los 85 años de edad de forma regular.

Impartió cursos y conferencias por todo el mundo. Ganó el *Premio Oskar Pfister* de la *Asociación Estadounidense de Psiquiatría*, así como otras distinciones de

diferentes países europeos. Recibió 29 doctorados *Honoris Causa* de distintas universidades; entre ellos, uno de la Universidad Francisco Marroquín, institución que también le honró con la Clínica de Psicología que lleva su nombre. Publicó más de 30 libros, traducidos a numerosos idiomas.

Fuente http://www.casaviktorfrankl.com/quien_es_viktor_frankl.html

^x Aquilino Polaino-Lorente (Cazorla, Jaén, 1945) estudió en las Universidades de Madrid, Granada, Sevilla y Navarra. Es especialista en Neurología y Psiquiatría, Doctor en Medicina, Diplomado en Psicología Clínica y Licenciado en Filosofía. Amplió estudios en el Max Planck Institut für Psychiatrie (Munich) y en las Universidades de Heidelberg (Alemania), Georgetown y UCLA (Estados Unidos). Ha dictado cursos en universidades de Colombia, México, Perú y Chile. Desde 1978 es catedrático de Psicopatología de la Universidad Complutense de Madrid. En la actualidad reparte su tiempo entre la enseñanza, la clínica y la investigación. Fuente <https://www.casadellibro.com/libros-ebooks/aquilino-polaino-lorente/89653>

^{xi} Universidad de Córdoba. Doctor en Filosofía, Filosofía y Sociología 2010 – 2011. Universidad de Córdoba. Doctorado en Humanidades y Ciencias Sociales, Filosofía 1998 – 2000. Universidad de la Sorbona. Maîtrise en Filosofía, becado Séneca en la Universidad de la Sorbona 1997 – 1998 grado de maestría en filosofía en la universidad de la sorbona. Licenciado en filosofía, 1992 – 1997. Fuente <https://www.linkedin.com/in/jos%c3%a9-carlos-ruiz-s%c3%a1nchez-16414675/>

^{xii} Profesor asociado de Ética de la Universidad de Fordham en Nueva York. Investigador Visitante en la Facultad de Filosofía de la Universidad de Oxford (término municipal de San Miguel). Mi investigación se centra en la Psicología Moral y Filosofía Política. Actualmente estoy trabajando en tres proyectos: (1) el desarrollo de una teoría de la virtud en las organizaciones empresariales, (2) el estado moral y responsabilidades de las entidades colectivas, y (3) las virtudes y los vicios en los roles profesionales. Fuente: <https://fordham.academia.edu/MiguelAlzola>

^{xiii} Donald P. Robin, formador en empresa. Investigador del *Winston-Salem Symphony*, 1998; voluntario de la *Cruz Roja Americana*, *Winston-Salem*, 1999. *Fellow Society for Marketing Advances* (presidente de la fundación 1998-2000); miembro de la *Society for Business Ethics* (comité examinador editorial *Business Ethics Quarterly* 1995-2000). Profesor adjunto *University Georgia, Athens*, 1969-1971. Profesor asociado *Mississippi State University, Starkville*, 1971-1975, catedrático, 1975-1987, *Louisiana Technological University, Ruston*, 1987-1989, *University Southern Mississippi, Hattiesburg*, 1989-1997. J. Tylee Wilson catedrático de Ética Empresarial *Wake Forest University, Winston-Salem, North Carolina*, desde 1997. Miembro del comité examinador editorial de las ediciones anuales de *Business Ethics*, 1991-1999. Revisor *ad hoc Journal Academy Marketing Science*, 1995-1990. Datos tomados de <http://prabook.com/web/person-view.html?profileId=669992#>. (Traducción propia).

^{xv} Jeffrey Moriarty trabaja principalmente en Ética Empresarial, aunque también está interesado en Filosofía Política, y en la intersección de estos campos. Especialmente interesado en cuestiones de distribución justa en contextos estatales y organizacionales; lo ha llevado a investigar los aspectos éticos de los mecanismos de compensación, incluyendo la compensación ejecutiva.

Orientado a impartir varios cursos, incluyendo Ética Empresarial, Filosofía Política, Introducción a la Filosofía, y otros.

Su desempeño académico: Associate Professor, Philosophy. Chair, Department of Philosophy. Ph.D., Rutgers University, 2002. A.B., Princeton University, 1997. Véase <https://faculty.bentley.edu/details.asp?uname=jmoriarty>. (Traducción propia)

^{xvi} El Instituto de Ética Empresarial (I.B.E. son sus iniciales en inglés) fue fundado en 1986 por empresarios para empresarios. Ellos compartieron la preocupación de que, a raíz de la desregulación de la ciudad de Londres, “la palabra de alguien ya no sería palabra de fiar”. El Big Bang ha cambiado radicalmente la forma en que opera la Bolsa de Londres, eliminando gran parte de lo que fue considerado por

la crítica como “la red de la vieja guardia” y la internacionalización de los mercados financieros de Londres.

Originalmente, el IBE funciona como un fondo dentro de la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa (CABE), una organización registrada como benéfica establecida en 1938 para promover el estudio y la aplicación de los principios morales cristianos en el ejercicio de la actividad empresarial, pero en 2000, el Instituto obtuvo un estado separado de la beneficencia “para avanzar en la educación pública en la Ética Empresarial y otros temas relacionados con especial referencia al estudio y aplicación de las normas éticas en la gestión y realización de la industria y los negocios”.

Desde 1986, el IBE ha publicado más de 50 libros prácticos de aplicación sobre temas de Ética Empresarial; encuestas realizadas sobre el uso de los Códigos Éticos dentro de las empresas; ha desarrollado programas de formación en Ética Empresarial, desde programas de iniciación a programas para directivos; ha trabajado con académicos y Escuelas de Negocios para promover el estudio de la Ética Empresarial dentro de MBA y cursos de estudios de empresa; y ofrece asesoramiento y apoyo a los profesionales de Ética Empresarial y sus empresas. (Traducción propia). Puede consultarse en <https://www.ibe.org.uk/a-brief-history/81/54>

^{xvii} La Universidad de Santa Clara (SCU por las iniciales de su nombre, Santa Clara University en inglés y oficialmente) es una universidad privada, católica, de la Compañía de Jesús, ubicada en Santa Clara (California), EE UU de América. Su nombre es debido a que se ubica en los terrenos de la antigua misión franciscana denominada Misión Santa Clara de Asís.

La Universidad de Santa Clara es la institución más antigua de funcionamiento de educación superior en California. Fundada en 1851 como Santa Clara College, se trata de la institución académica de educación superior más antigua de California, además de la universidad católica norteamericana más antigua al oeste de San Luis (Misuri), donde los jesuitas también habían fundado la Universidad de San Luis. En

1857, SCU otorgó su primer título de grado, primero de la historia de California, a Thomas I. Bergin.

En 1912 cambió su denominación de Santa Clara College a University of Santa Clara, pero en 1985 volvió a cambiar al actual de Santa Clara University porque las iniciales anteriores (USC) coincidían con las de la Universidad del Sur de California y daban lugar a confusiones. <https://www.scu.edu/aboutscu/history/>

^{xviii} Iniciales de *American Marketing Association*, asociación profesional que cuenta con más de 30.00 afiliados, con importante presencia en el mundo empresarial y científico. Véase la Declaración en inglés: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Statement-of-Ethics.aspx>

^{xix} Jesús Huerta De Soto Ballester. (Madrid 1956). Doctor en Derecho, en 1984, y en CCEE, en 1992, ambos por la U. Complutense de Madrid. Becado por el B. de España, fue también alumno de la U. de Stanford en la que obtuvo el título de MBA. Profesor de Economía Política en la F. de Derecho de la U. Complutense de Madrid desde 1979. Desde 2000 es catedrático de Economía Política en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid. Véanse más datos en: <http://www.jesushuertadesoto.com/curriculum-vitae-es/>

^{xx} Rajendra Sisodia es Profesor (en la terminología universitaria estadounidense equivale a catedrático. *N. d. a.*) de Marketing en la Universidad de Bentley y cofundador y presidente del Instituto del Capitalismo Consciente. Ha sido consultor de numerosas empresas, entre ellas LG, Nokia, Volvo y Walmart. Miembro fundador de *Capitalismo Consciente*.

^{xxi} John Mackey es el co-CEO de Whole Foods Market, que co-fundó en 1980. La compañía pretende pisar fuerte en un propósito más profundo que maximizar su propio rendimiento financiero y es conscientemente gestionada para beneficio de todos sus Grupos de Interés.